Progettualità Sociale e Politiche

Ezio Manzini
Bertram Niessen
Marianna D'Ovidio
Guido Smorto
Davide Agazzi
Mattia Diletti
Marianella Sclavi
Daniela Selloni

Triennale Milano
19 ottobre 2018

cheFare
DESIS NETWORK
Design for Social Innovation and Sustainability
Triennale Milano

Progettualità Sociale e Politiche

Ezio Manzini
Bertram Niessen
Marianna D’Ovidio
Guido Smorto
Davide Agazzi
Mattia Diletti
Marianella Sclavi
Daniela Selloni

Triennale Milano
19 ottobre 2018

Indice

5 Il seminario *Progettualità sociale e Politiche*

7 Ezio Manzini — Per un circolo virtuoso tra progettualità sociale e Politica

9 Bertram Niessen — Progettazione, costruzione di senso e trasformazione culturale: a che punto siamo

A — Può la Politica sostenere la progettualità sociale?

13 Marianna D'Ovidio — Tra libertà e uguaglianza: la Politica entra nella progettualità sociale

16 Guido Smorto — Quali regole per la progettualità sociale

B — Può la progettazione sociale rigenerare la Politica?

22 Davide Agazzi — Progettualità sociale per la politica

25 Mattia Diletti — Innovazione culturale tra neoliberismo e populismo: progettualità sociale, produzione di senso e politica

C — Quale dimensione progettuale per la Politica?

29 Marianella Sclavi — Le radici teorico/pratiche del rinnovamento della politica

33 Daniela Selloni — La Politica a Scuola di Design: Coltivare le capacità progettuali dei policy-maker

38 Ringraziamenti

Prendendo spunto dal libro *Politiche del Quotidiano* (Edizioni di Comunità, collana cheFare, 2018) di Ezio Manzini, *che*Fare, Triennale Milano e DESIS Network hanno costruito un seminario a inviti sul futuro delle politiche del quotidiano, che si è tenuto il 19 ottobre 2018. Un punto di arrivo per articolare e sedimentare i tanti dibattiti che hanno seguito le presentazioni del libro in giro per l'Italia e le conferenze che ha ispirato.

Sono stati invitati policy maker, ricercatori e protagonisti delle politiche di innovazione sociale in Italia. Soggetti di diversa provenienza, accomunati dall'interesse per le *comunità leggere* e la progettazione come dimensione politica, per l'incontro tra politiche dal basso e dall'alto, per le alleanze strategiche verso mutamenti istituzionali.

Il seminario si è aperto con i saluti istituzionali del Presidente della Triennale Stefano Boeri, seguiti da una breve introduzione teorica di Ezio Manzini e del Direttore Scientifico di *che*Fare Bertram Niessen.

La parte centrale della discussione è stata invece costruita attorno a 3 domande (articolazioni di un unico interrogativo di fondo posto da Ezio Manzini: può la Politica promuovere e sostenere nel tempo la progettualità sociale diffusa e, contemporaneamente, esserne (ri)generata?) poste a tre coppie di ricercatori di alto profilo: riportiamo di seguito le 3 domande e la coppia di relatori che hanno cercato di rispondervi:

A **Può la Politica sostenere la progettualità sociale?**

Marianna D'Ovidio e Guido Smorto

B **Può la progettualità sociale rigenerare la Politica?**

Davide Agazzi e Mattia Diletti

C **Quale dimensione progettuale per la Politica?**

Marianella Sclavi e Daniela Selloni

Ezio Manzini

Per un circolo virtuoso tra progettualità sociale e Politica

I saggi contenuti in questo documento sono la riedizione allargata delle presentazioni che gli autori hanno fatto al seminario che si è tenuto il 19 ottobre 2018 alla Triennale di Milano. Il seminario, organizzato da Triennale, *che*Fare e Desis Network, prendeva spunto dai temi proposti da *Politiche del Quotidiano* (il libro di Ezio Manzini, pubblicato nella la collana curata da cheFare per Edizioni di Comunità, 2018).

Un'ipotesi di lavoro

Parlando di come va il mondo non c'è mai una sola storia da raccontare. Oggi, nel farlo, dobbiamo certamente raccontare di crescenti distanze tra chi ha e chi non ha, di degrado ambientale, di privatizzazione di beni comuni, di imbarbarimento della conversazione pubblica e crisi della democrazia. Questa però non è l'unica storia che può essere proposta: qui vorrei raccontarne un'altra. Una storia che pur non essendo altrettanto visibile, pur essendo assai meno considerata e discussa della prima, è altrettanto vera. È la storia di una costellazione di persone, comunità, reti, organizzazioni e istituzioni che oggi e in questi anni hanno immaginato e praticato modi di essere e di fare partecipativi, collaborativi, dialogici e progettuali. E che, così facendo, sono state e sono in radicale contrasto con le idee e le pratiche del pensiero dominante.

Gli scritti che seguono partono dal presupposto che anche questa seconda storia ci parli della realtà contemporanea e che metta in luce le sue possibilità e non solo i suoi problemi. Ci pare infatti che la realtà che presenta sia, o abbia la possibilità di essere, il prototipo funzionante di un futuro diverso da quello che per anni ci è stato proposto come il solo futuro possibile.

Questa premessa potrebbe essere sviluppata in molte direzioni. I paper raccolti in questo libro ne metteranno a fuoco in particolare una, connessa alla possibilità che il messaggio di questa storia metta in circolazione idee, energie, capacità utili per rigenerare e attualizzare la Politica (intendendo con Politica, con la P maiuscola, l'insieme di contenuti, organizzazioni e modalità che permettono a una società diversificata e complessa di esistere e, se possibile, progredire verso forme più alte di civilizzazione). Per farlo si introduce il concetto di *progettualità sociale*, intesa come aspetto caratterizzante dell'innovazione di questi anni e quindi anche di una possibile transizione verso una società sostenibile.

A questa idea si collega anche l'ipotesi di lavoro che gli autori discutono da diversi punti di vista: per rigenerarsi, la Politica deve diventare essa stessa progettuale e interagire positivamente con la progettualità sociale di cui si è detto. Perché ciò accada, occorre che tra progettualità sociale e Politica si stabilisca un doppio legame. In altre parole: la Politica, per rigenerarsi, deve ricevere idee ed energia dalla progettualità sociale. Allo stesso tempo, quest'ultima, per fiorire, estendersi e durare nel tempo, deve trovare un ambiente favorevole. E questo, a sua volta, per esistere, richiede una buona Politica.

A partire da questo retroterra di idee, gli autori sono stati stimolati a reagire a tre osservazioni e altrettante altrettante domande.

Tre osservazioni

1. Negli ultimi 15 anni, le politiche del quotidiano che portano a innovazioni sociali trasformative si sono moltiplicate fino a coinvolgere un gran numero di persone. La dimensione e la dinamicità di questo

fenomeno è però in contrasto con la sua scarsa visibilità, con la sua sostanziale incapacità di proporre una più ampia visione del futuro, con la sua assenza nel dibattito politico generale.

L'esperienza ci dice che il superamento di questo limite non può essere trovato solo operando all'interno di reti di cittadini attivi. Al tempo stesso, è anche provata l'inefficacia di un intervento del tutto esterno a essi (è vissuto come una forma di colonizzazione politica e di sottrazione di controllo sulle proprie azioni). Viceversa, i casi di successo sembrano essere quelli in cui la Politica sa mettersi a fianco di queste iniziative offrendo sostegno, amplificando i segnali dal basso e contribuendo a tessere diverse storie locali in meta-narrazioni generali.

2. Dopo 15 anni di esperienze di innovazione sociale, possiamo e dobbiamo discutere non solo delle attività con cui si avviano nuovi progetti, ma anche, e soprattutto, dei modi con cui i progetti avviati evolvono nel tempo. Cioè, dei fallimenti e delle diverse linee evolutive o involutive che, a partire dall'idea iniziale, possono essere seguite. Fino ad ora l'attenzione alle innovazioni sociali di cui stiamo parlando si è concentrata sulla fase iniziale della loro esistenza. Quella in cui persone particolarmente attive e socialmente sensibili collaborano per realizzare inedite forme sociali. Oggi possiamo e dobbiamo concentrarci anche su ciò che avviene dopo: su come sostenere e orientare i casi di successo, evitando sia la loro involuzione verso forme sociali che, in nome del mantenimento dei valori iniziali, si chiudono in se stesse, sia quella verso forme che, in nome dell'efficienza, perdono tutte le qualità sociali e ambientali da cui erano partite. E anche sostenendo in qualche modo i casi d'insuccesso, aumentando così la propensione individuale alla sperimentazione e facendo in modo che anche un insuccesso possa diventare un contributo alla conoscenza condivisa (cioè al processo sociale di apprendimento sul come agire in un mondo connesso e in transizione).

3. L'osservazione delle esperienze di maggior successo e durata ci dice che questi risultati corrispondono all'esistenza di coalizioni progettuali complesse: reti di attori sociali diversi che si consolidano e stabilizzano nel tempo in funzione di un obiettivo condiviso. Queste persone, a loro volta, sono collegate in reti sociali più ampie, a diversi livelli e scale. Queste coalizioni e questi intrecci di reti sociali sono osservabili ovunque, anche se in modo più evidente nelle città in cui presentano una speciale densità.

Tre domande

A **Può la Politica sostenere la progettualità sociale?**

Può la Politica creare un ambiente favorevole in cui la progettualità sociale possa svilupparsi e incontrarsi con una corrispondente progettualità politica? Può la Politica intervenire lasciando agli attori direttamente interessati il controllo sulle azioni che intraprendono e sui risultati che ne derivano? Può tutto ciò essere visto come un arricchimento dell'ecosistema partecipativo democratico?

B **Può la progettazione sociale rigenerare la Politica?**

Può la Politica essere alimentata e orientata dalla fiducia, dalle idee condivise, dalla disponibilità alla collaborazione e dalle occasioni per collaborare prodotte dalla progettualità sociale diffusa? Possiamo individuare un nuovo tipo di attore politico che faccia da tramite tra progettualità sociale e Politica?

C **Quale dimensione progettuale per la Politica?**

Può la Politica sviluppare una dimensione progettuale (intesa come una progettualità dialogica, capace di sostenere, orientare e connettere progettualità sociali diffuse)? Possono gli strumenti di co-design e co-produzione applicati alla progettualità sociale essere adottati anche in quella politica?

Ezio Manzini



Si occupa da molti anni di design per l'innovazione sociale e di come promuovere una nuova cultura del progetto. Su questi temi ha fondato la rete internazionale DESIS NETWORK e svolge attività di ricerca e didattica in diverse università in italia e all'estero. Il suo ultimo libro, ***Design, When Everybody Designs*** *(MIT Press), è stato pubblicato in sei lingue.*

Bertram Niessen

Progettazione, costruzione di senso e trasformazione culturale: a che punto siamo

L'obiettivo di questo breve testo è provare a contribuire al dibattito sul rapporto tra politiche, Politica e progettazione, evidenziando in modo costruttivo i limiti di quest'ultima nel quadro dell'innovazione sociale e culturale. Non si tratta - ovviamente - di un tentativo di invalidare metodi e strumenti progettuali, quanto di contestualizzarli per renderli più efficaci.

Questa riflessione si situa nel percorso costruito da *che*Fare negli ultimi 6 anni. Attraverso la costruzione di pratiche apparentemente diverse tra loro - come il premio per i progetti culturali ad alto impatto sociale; l'attività di networking e di advocacy; gli eventi; i camp; i seminari; le pubblicazioni - il nostro lavoro riconosce da sempre il ruolo centrale della progettazione nei processi di trasformazione sociale, culturale e politica. Al punto che, per alcuni dei nostri partner che operano al crocevia tra ricerca e policy-making, siamo divenuti gli sparring partner in quei momenti in cui c'è bisogno di ripensare in ottica strategica politiche non più attuali o costruirne di nuove. E' innegabile che questo stretto rapporto con la progettazione si sia sviluppato nell'alveo di quella che Ezio Manzini definisce - nel libro *Politiche del Quotidiano* pubblicato all'interno della collana di *che*Fare con Edizioni di Comunità - "innovazione sociale trasformativa": forme di innovazione sociale che trasformano l'esistente verso la sostenibilità sociale ed ambientale, basandosi sulla collaborazione e la rigenerazione dei beni comuni in un'ottica di contestazione delle pratiche dominanti[1].

Abbiamo scelto questo posizionamento ponendoci in un rapporto dialettico di critica costante con quelli che da sempre vediamo come i tre principali limiti dell'innovazione sociale per come è stata formulata a partire dagli anni '00 nel contesto anglosassone[2]: il mercatismo, l'eccesso di enfasi sulle prospettive delle classi medie e il soluzionismo.

La fiducia spropositata nei meccanismi di libero mercato è in qualche modo all'origine dell'innovazione sociale contemporanea. Come è stato osservato da molti critici, infatti, le pratiche d'innovazione fioriscono in quei contesti nei quali lo Stato contrae o abdica alle funzioni di welfare che vengono invece supplite dai privati e dal terzo settore; contesti, questi, che individualizzano il rischio degli operatori in mercati la cui sostenibilità economica sul medio-lungo periodo è ancora da dimostrare[3].

L'individualizzazione del rischio non riguarda solo gli operatori, ma anche e soprattutto i destinatari. Nonostante premesse politiche variegate, molte delle principali pratiche di innovazione sociale che sono fiorite in Italia ed in altri paesi occidentali nel corso degli ultimi quindici anni si sono rivolte prevalentemente a gruppi sociali afferenti alla classe media. In quest'ottica, l'enfasi sulla partecipazione dal basso ha in molti casi costruito quella che si può definire come una sorta di "dittatura della collaborazione": esperimenti straordinariamente potenti come gli orti urbani, i co-housing o i gruppi di acquisto si sono declinati in forme di co-design e co-produzione accessibili con molta più facilità per soggetti che dispongono di tempo e risorse economiche, relazionali e culturali, mantenendo invece alta la soglia di accesso per chi si trova all'interno

1 E. Manzini, Politiche del Quotidiano, Edizioni di Comunità, 2018, p.26.

2 G. Mulgan, J. Caulier Grice, R. Murray, Il libro bianco sull'innovazione sociale, Social Innovator Series, Societing.

3 F. Grisolia, E. Ferragina, Social Innovation on the Rise: yet another buzzword in a time of austerity?, in Salute e società, Vol..1, Franco Angeli, 2015, p.169-179.

di percorsi di marginalità ed esclusione economica e sociale. Soggetti, questi, i cui percorsi d'integrazione nella seconda metà del Novecento sono stati tradizionalmente in carico allo stato sociale.

Viviamo in un mondo in costante accelerazione e crescente incertezza, caratterizzato dal restringimento progressivo della tutela della società nei confronti dei singoli e da una anomia galoppante che impedisce ad individui, gruppi, policy-makers e politici di stabilire in questa grande complessità correlazioni chiare tra obiettivi desiderabili e strumenti per perseguirli. L'incontro tra innovazione sociale e politiche pubbliche ha tratto una parte consistente della sua fortuna da quello che alcuni critici chiamano "soluzionismo": la scomposizione della complessità dell'esistente in unità più piccole, direttamente osservabili attraverso insiemi di indicatori e inquadrabili come "problemi" ai quali, attraverso adeguata progettazione, si possono trovare "soluzioni" tecniche di diversi ordini e gradi, comunicabili in modo relativamente semplice attraverso canali tradizionali[4]. Alcune soluzioni prodotte con quest'approccio possono avere un grande valore puntuale, o "agopunturale". Troppo spesso però il rischio è che si trasformino in risposte semplicistiche a problemi complessi che dovrebbero essere affrontati in modo sistemico dalla Politica.

Un tipico esempio di questa deriva sono le app per le diete: pensate come soluzione tecnologica per risolvere un problema puntuale - l'obesità crescente nei paesi ricchi - inquadrano la questione all'interno di un riduzionismo tecnologico di medicalizzazione della vita che non prende in considerazione le condizioni di disuguaglianza strutturali che influenzano la salute[5].

I primi due limiti - mercatismo e cetomedizzazione - possono essere affrontati prima dalla Politica e poi all'interno di una prospettiva di progettazione consapevole in grado di rivedere in modo corretto i bias di partecipazione, i filtri e le soglie d'accesso, il posizionamento politico esplicito dei progettisti, delle organizzazioni e dei policy-maker coinvolti. Il terzo pone invece delle sfide più impegnative che hanno a che fare con la costruzione di senso all'interno delle relazioni sociali. Con i modi, cioè, in cui si fa innovazione culturale.

Nel linguaggio degli addetti ai lavori (e in parte presso i pubblici non specialistici) il termine "innovazione culturale" negli ultimi anni è andato a indicare nuove forme di progettazione, produzione e distribuzione di beni o servizi culturali, che non di rado costruiscono forme di valore condiviso e di coesione sociale nell'ottica del coinvolgimento attivo dei pubblici dei beni comuni. Una sorta, quindi, di reinterpretazione delle industrie culturali novecentesche alla luce delle istanze emerse dai campi dell'open innovation e dell'innovazione sociale[6]. Si tratta di un'interpretazione corretta ma parziale. Il concetto di "innovazione culturale" ha una storia molto più lunga che ha a che fare con la tradizione della sociologia della vita quotidiana e si riferisce ai modi con i quali costruiamo il senso delle interazioni tra esseri umani e, più in generale, a come attribuiamo senso nel mondo intorno a noi[7]. In quest'ottica, perché una pratica di qualsiasi tipo assuma un senso condiviso tra esseri umani, è necessario che si sviluppino dei processi di inter-soggettivazione. Che si costruiscano cioè dei ponti tra l'esperienza fenomenologica (irriducibile) dei singoli e gli insiemi di significati, simboli, codifiche e ri-codifiche che avvengono nel campo culturale. La vita culturale "normale" è quella per la quale possiamo dare ragionevolmente per scontato che gli altri esseri umani con i quali interagiamo condividano con noi il senso delle stesse esperienze senza dover mettere tutto in dubbio costantemente. Parliamo invece di innovazione culturale nel momento in cui i processi di inter-soggettivazione dati normalmente per scontati vengono messi in discussione e si definiscono (attraverso complessi sistemi espliciti e soprattutto taciti di negoziazioni, riscritture e conflitti) nuovi significati condivisi da un numero sufficientemente ampio di persone. Appare chiaro che l'innovazione delle industrie culturali è solo uno dei molti sistemi attraverso i quali si può perseguire l'innovazione culturale "di senso". Appare altrettanto evidente che nessuna forma di innovazione sociale trasformativa può rinunciare all'ambizione di lavorare sul senso e sulle pratiche di inter-soggetivazione.

In quest'ottica, affermazioni molto di moda nel dibattito sull'innovazione sociale come "Costruire senso condiviso" evidenziano i limiti dell'approccio soluzionista. L'inter-soggettivazione non è un fenomeno complesso che si può ridurre in problemi più piccoli da affrontare separatamente. Al contrario, vive e prospera nell'ambiguità, nel non-detto, nella superfetazione di significati, nelle forme dell'umorismo, nei linguaggi artistici. L'effervescenza sociale che caratterizza i momenti fortemente generativi in termini di pratiche e di costruzione di senso condiviso non è immediatamente riconducibile a degli elementi primi.

L'esperienza condivisa del sacro, la rottura

4 E.Morozov, To Save Everything Click Here. The Folly of Technological Solutionism, PublicAffairs, 2013.

5 A. Maturo, Fatism, self-monitoring and the pursuit of healthiness, in Italian sociological Review, 4 (2), 2014.

6 S. Consiglio, A.Riitano, Sud innovation. Patrimonio culturale, innovazione sociale e nuova cittadinanza, Franco Angeli, 2015.

7 P. Jedlowski e C. Leccardi, Sociologia della vita quotidiana, Il Mulino, 2003.

degli schemi sociali precostituiti all'interno della festa, l'esperienza della fruizione artistica di gruppo, le ritualità laiche che compaiono con l'emergere di nuove comunità sono tutti esempi di innovazioni culturali cruciali per la produzione di senso - e per l'innovazione sociale trasformativa - che non possono essere affrontate in un'ottica soluzionista.

I percorsi sviluppati nell'ambito dell'innovazione sociale hanno adottato metodi e strumenti progettuali che identificano problemi reali e precisi: la dispersione scolastica; la mancanza di spazi di socializzazione nelle città contemporanee; le difficoltà abitative per gruppi specifici come i giovani precari, gli anziani a basso reddito, la classe media impoverita; l'"emergenza costante" data dai flussi migratori. Gli strumenti del design si sono rivelati estremamente potenti sia nella costruzione di politiche pubbliche che nella generazione di percorsi "dal basso". Attrezzi e lenti concettuali come il flusso prototipazione/implementazione, lo user centered service design, l'usabilità, le mappe degli stakeholder e molti altri contribuiscono a costruire delle straordinarie piattaforme di abilitazione.

La scomposizione di questioni sociali complesse in elementi semplici e gestibili e il forte orientamento verso output predefinibili costituiscono sia un elemento vincente per quello che riguarda l'interoperabilità con altre discipline orientate alla standardizzazione - economia in primis - che un fattore di rassicurazione per molti tipi di stakeholders, a partire da policy-makers e donors. Allo stesso tempo, costituisce un forte rischio per la costruzione di senso condiviso tra destinatari e utenti. L'effervescenza sociale e l'innovazione culturale sono condizioni irrinunciabilmente complesse dell'agire umano che si verificano poco o per nulla in ambienti interamente controllati e che si adattano a stento a output predefiniti progettualmente. Ma, allo stesso tempo, sono spesso la conditio sine qua non perché si possa pensare a un'innovazione sociale trasformativa vissuta come esperienza di senso.

In prospettiva, quindi, è necessario trovare nuovi e migliori modi di integrare le prospettive progettuali e quelle culturali nella "costruzione di senso", facendo detonare quei momenti fisici e virtuali nei quali vigono l'ambiguità, la complessità e l'imprevisto. Iniziare quindi a pensare alla costruzione di politiche pubbliche nelle quali la generazione di significato non sia un'attività residuale in processi interamente pre-ordinati ma che sia quel motore trasformativo del quale la Politica ha disperatamente bisogno e che può funzionare solo con la benzina dell'innovazione culturale.

In questo senso le domande che Ezio Manzini pone in questo intervento - così come le risposte degli studiosi che abbiamo chiamato a raccolta - costruiscono un ponte verso le politiche per le comunità del futuro.

Bertram Niessen



Bertram Niessen è tra i fondatori di che*Fare, ne segue lo sviluppo dal 2012 e oggi è il presidente e direttore scientifico dell'associazione. PhD in Urban European Studies all'Università di Milano-Bicocca, come docente, autore e progettista si occupa di spazi urbani, economia della cultura, DIY 2.0 e manifattura distribuita, culture della rete e della collaborazione, innovazione dal basso, arte elettronica.*

Bibliografia

AA. VV., Platform capitalism e confini del lavoro negli spazi digitali, Mimesis, Milano, 2017.

A. Arvidsson, A. Giordano, Societing reloaded: pubblici produttivi e innovazione sociale, EGEA, Milano, 2013.

C. Caliandro, P.L. Sacco, Italia reloaded: ripartire con la cultura, Il Mulino, Bologna, 2011.

cheFare (a cura di), La cultura in trasformazione: l'innovazione e i suoi processi. Roma: Minimum fax, 2016.

W. Siti, Pagare o non pagare: l'evaporazione del denaro, Nottetempo, Roma, 2018.

R. A. Ventura, Teoria della classe disagiata, Minimum Fax, 2017.

A

Può la progettazione sociale rigenerare la Politica?

- Può la Politica creare un ambiente favorevole in cui la progettualità sociale possa svilupparsi e incontrarsi con una corrispondente progettualità politica?

- Può la Politica intervenire lasciando agli attori direttamente interessati il controllo sulle azioni che intraprendono e sui risultati che ne derivano?

- Può tutto ciò essere visto come un arricchimento dell'ecosistema partecipativo democratico?

Marianna D'Ovidio

Tra libertà e uguaglianza: la Politica entra nella progettualità sociale

La sociologia è sovente confinata tra le scienze più pavide, perché spesso dall'interno di questa disciplina non emergono soluzioni chiare ai problemi sociali, traducibili facilmente in azioni politiche. Ad esempio, la sociologia non possiede, per statuto e per carattere, la sicurezza definitiva dell'economia e raramente leggiamo di sociologi che propongono ricette per la soluzione di qualche questione urgente. La società è complessa e il sociologo sa bene che sono pochi quei casi in cui la soluzione è, per così dire, assoluta: i problemi non sono ugualmente gravosi per tutte le categorie sociali, gli svantaggi non si riversano equamente su tutta la società, e, allo stesso modo, le soluzioni che appaiono utili per risolvere alcune questioni, possono anche crearne di nuove in altri ambiti. La sociologia su questo è molto chiara: non spetta a questa disciplina stabilire cosa sia giusto o sbagliato, decidere su quali gruppi debba gravare l'esito di un problema sociale o il peso della sua risoluzione. La mia risposta al quesito che ci pone Ezio Manzini va in questa direzione. La domanda "può" solleva molteplici stimoli che possono andare in direzioni differenti: è lecito, è possibile -nel senso degli strumenti disponibili- è auspicabile, e così via. Io, da sociologa, seguirò la strada che è stata tracciata da Max Weber, nel suo Metodo delle scienze storico-sociali: la sociologia offre, per dirla con le parole del sociologo tedesco, «a colui che agisce, la possibilità di misu rare tra loro le conseguenze non volute e quelle volute del suo agire»[1].

Cerchiamo quindi di tracciare un quadro concettuale che ci fornisca le coordinate per comprendere le conseguenze di un intervento della Politica a favore della progettualità sociale. Anzitutto, sono molte le evidenze empiriche che ci dicono che le progettualità sociali (o, più in generale, le pratiche di innovazione sociale) cercano spesso un sostegno di qualche tipo da parte della Politica o dello Stato[2] che qui consideriamo sinonimi: la sostenibilità dell'innovazione sociale è molto spesso determinata dalle risorse (soprattutto finanziarie) dello Stato, così come dall'ambiente regolativo (le leggi e i regolamenti che formano il quadro normativo dell'innovazione sociale) che può ostacolare o rendere possibile il suo operato[3]. Ma perché la Politica dovrebbe sostenere pratiche di innovazione sociali? Per due ordini di ragioni: anzitutto perché, data la complessità sempre più articolata della società e delle istanze al suo interno, lo Stato non è più in grado, da solo, di affrontare i numerosi problemi sociali che continuano a emergere.

Anzi, lo Stato non è nemmeno in grado vederli: sono polverizzati, riguardano questioni nuove, riguardano categorie di persone che non vengono (ancora) riconosciute come gruppi portatori di istanze. Per di più, spesso si tratta di questioni molto poco allettanti per il mercato, poco convenienti, molto complesse, molto rischiose. In secondo luogo, perché sempre più l'azione dello Stato nei confronti della società civile non è diretta e lineare, e da molti anni assistiamo a forme di organizzazione del potere che viene distribuito tra diversi livelli (dallo Stato alla società civile, passando per il mercato) e alla creazio-

1 M. Weber, Il metodo delle scienze storico-sociali (Torino: Einaudi, 2003).

2 Intendiamo tutte le forme di amministrazioni pubblica, indipendentemente dalla scala (locale, regionale, nazionale).

3 D. MacCallum, 'The Institutional Space for Social Innovation', in The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, ed. Frank Moulaert et al. (Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2013).

ne di nuove forme di coalizioni di governo miste, che operano a diversi livelli[4].

Bisogna anche premettere che l'importanza di queste progettualità sociali o pratiche di innovazione sociale risiede principalmente nel fatto che esse si basano sul principio di regolazione della reciprocità: una forma di integrazione della vita sociale in cui assumono valore gli individui, le relazioni e i legami che derivano dallo scambio, tutti meccanismi che si ritrovano nelle comunità, molto spesso, anche se non sempre, radicate in quartieri urbani[5]. La comunità è spesso il contesto all'interno del quale l'innovazione sociale si forma e verso il quale viene indirizzata. "La comunità ha un significato potente, spesso localizzato e allo stesso tempo politico e analitico: si tratta del contesto di vita reale dove i bisogni che derivano dall'esclusione sociale possono essere soddisfatti, dove queste iniziative crescono e diventano un terreno fertile per dinamiche di governance"[6].

Abbiamo dunque visto un processo che possiamo definire come uno sconfinamento delle politiche (sociali) dalla Politica, nel senso che la comunità diventa portatrice di risposte e soluzioni a problemi sociali. A mio parere siamo di fronte a una tensione che dobbiamo tener presente necessariamente se vogliamo comprendere gli effetti della Politica sull'innovazione sociale; questa tensione deriva dall'incontro-scontro tra due ambiti di regolazione: quello proprio dello Stato (la Politica) e quello della Comunità (le pratiche di innovazione sociali).

Ezio Manzini nel suo libro "Politiche del Quotidiano", in maniera più elegante, esprime questo pensiero riferendosi ai concetti di libertà e uguaglianza, la prima legata alla tradizione politica liberale, che mette in evidenza le regole, l'importanza della separazione dei poteri e della libertà individuale; la seconda che guarda alla tradizione socialista e che mette l'accento sull'equa distribuzione delle risorse e del potere[7].

Manzini prosegue sottolineando come «la ricerca della libertà e dell'uguaglianza sono reciprocamente in contrasto: ottenendo un aumento dell'una si ha inevitabilmente una riduzione dell'altra. Ma la tensione tra questi due poli non può essere un problema per la democrazia. Come scrive la politologa belga Chantal Mouffe la tensione tra libertà ed uguaglianza crea uno spazio nel quale il confronto rimane aperto, i rapporti di forza sono sempre messi in questione e nessuna vittoria può essere considerata come quella finale.»[8].

Possiamo prendere in considerazione due declinazioni di questa tensione. Anzitutto, la tensione tra universale e particolare. La Politica è per definizione universale, le progettualità sociali sono per definizione particolaristiche/comunitarie. Ogni volta che infatti parliamo di comunità, si sente forte il richiamo del noi, dell'identità, di qualcosa di comune che ci fa riconoscere gli altri come vicini. Ecco, nel momento in cui c'è un noi c'è anche un loro, si sentirà la differenza, la distanza. Le iniziative che inseriamo sotto il nome di pratiche di innovazione sociale sono di norma tese a soddisfare alcuni bisogni (materiali o immateriali) di una comunità, o di alcuni suoi membri. Questa comunità solitamente non è interessata o non ha le capacità di dedicarsi anche agli "altri". Sono così pressanti e urgenti i problemi da affrontare all'interno del gruppo che risulta difficile, spesso impossibile, guardare fuori. Abbiamo inoltre già osservato che la complessità sociale (dei bisogni, delle istanze, delle potenzialità) ha raggiunto livelli tali per cui lo Stato non sempre è in grado di coglierla e di affrontarla. All'attenzione della Politica giungono quindi istanze del tutto nuove, altrimenti invisibili, ma rimangono impercettibili tutti quei bisogni che non si trasformano in istanze, quei bisogni delle nuove marginalità che non si sono trasformate in comunità progettuali e verso le quali lo Stato non si è ancora attrezzato.

Possiamo rendere questa tensione con due caricature: da un lato uno Stato (dove vige l'uguaglianza assoluta) pronto ad aiutare tutti, indiscriminatamente, senza alcuna distinzione. La sua azione si muoverà nei confronti di tutte le persone considerate cittadini, ma sarà molto poco efficace, perché lo Stato è diventato miope, non è in grado di mettere a fuoco i reali bisogni, comprendere realmente come risolverli e individuare i soggetti che hanno bisogno; la seconda caricatura è quella dello Stato liberista della big society: sostiene con grande sforzo tutte le comunità che si attivano, lasciando ben poche risorse a tutte quelle comunità e a tutti quei cittadini che non sono in grado di attivarsi.

La seconda tensione è quella che potremmo definire tra cooptazione e supporto. Guardando alla storia del termine 'innovazione sociale', emergono una varietà di significati, orientamenti e usi. Tuttavia, nel tempo, il concetto è stato sempre più interpretato principalmente in termini economici e orientati al mercato, soprattutto nell'ambito delle politiche europee. Questa visione favorisce un significato di innovazione sociale incentrata sul modo per affron-

4 S. Eizaguirre et al., 'Multilevel Governance and Social Cohesion: Bringing Back Conflict in Citizenship Practices', Urban Studies 49, no. 9 (2012): 1999–2016.

5 F. Moulaert et al., eds., Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation (London and New York: Routledge, 2010).

6 Moulaert et al., p.24.

7 E. Manzini, Politiche del quotidiano: progetti di vita che cambiano il mondo, Edizioni di comunità, 2018.

8 E. Manzini, Politiche del quotidiano: progetti di vita che cambiano il mondo, Edizioni di comunità, 2018, p.149.

tare i problemi sociali «privilegiando le imprese come i portatori (chiave) dell'innovazione sociale. [...]

Quest'ultima caratteristica privilegia l'impresa sociale sul movimento sociale come veicolo per pratiche di innovazione sociale, sfortunatamente trascurando il grande potenziale di trasformazione di quest'ultimo[9]». Ci sono diversi gradi di cooptazione da parte della Politica nei confronti delle pratiche di innovazione sociali, che derivano, anzitutto, da cosa la Politica intende (o vuole intendere) come innovazione (o progettualità) sociale.

Se il supporto della Politica rende le comunità più forti ed efficaci nella loro progettualità, c'è anche il rischio che queste comunità, in cambio del supporto, si orientino ad azioni più favorevoli o più vicine alla visione della Politica. Le istanze più marcatamente critiche possono essere smussate, indebolite e infine spente dalla cooptazione politica, che le imbriglia nella sua burocrazia, pacifica i suoi conflitti e, infine, le neutralizza. Oppure ancora, le progettualità rivoluzionarie e visionarie non essendo prese in considerazione dalla Politica, possono non disporre di risorse sufficienti per esprimersi e avere un effetto sulla società. O ancora, la Politica può far sua, nel nome dell'esasperato bisogno di visibilità, tutta una serie di pratiche di innovazione sociale emerse dalla comunità che la Politica ha deciso di sostenere. Non sappiamo quindi rispondere alla domanda se la Politica possa o meno sostenere queste pratiche, vogliamo provare però a dare delle indicazioni, che permettano non già di risolvere questa tensione tra libertà e uguaglianza, ma che lascino aperto il conflitto in modo che nessuna vittoria, come auspica Mouffe, sia quella definitiva

Ci piacerebbe immaginare uno Stato che, oltre a sostenere le progettualità sociali e l'innovazione sociale, costruisca un ambiente favorevole all'emersione di nuove progettualità e di nuove comunità. Uno Stato che sostenga non tanto le singole progettualità, ma la capacità di tutti i cittadini di unirsi ad altri in comunità e che favorisca la capacità delle comunità di praticare l'innovazione sociale.

Ci piacerebbe inoltre uno Stato che sia capace di innovarsi dall'interno, nei suoi apparati e nei suoi funzionari. Non possiamo immaginare che lo Stato appoggi pratiche rivoluzionarie, ma possiamo auspicare che lo Stato sia in grado di innovare se stesso in maniera rivoluzionaria.

9 F. Moulaert et al., eds., Social Innovation as a Trigger for Transformations: The Role of Research. (Luxemburg: European Union, Directorate-General for Research and Innovation, 2017), 19, http://dx.publications.europa.eu/10.2777/68949.

Marianna D'Ovidio



Sociologa, ricercatrice al Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Bari Aldo Moro. Si interessa di cultura, innovazione sociale e creatività studiandone i legami con lo sviluppo locale, in particolare nelle città. Ha scritto numerosi saggi e articoli, sia di natura accademica che rivolti a un pubblico più ampio. Il suo ultimo libro è The creative city does not exist. Critical essays on the creative and cultural economy of cities, Milano: Ledizioni, 2016.

Bibliografia

M. Weber, Il metodo delle scienze storico-sociali, Einaudi, Torino, 2003.

D. MacCallum, The Institutional Space for Social Innovation, The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, ed. Frank Moulaert et al., Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton, 2013.

S. Eizaguirre et al., Multilevel Governance and Social Cohesion: Bringing Back Conflict in Citizenship Practices, Urban Studies 49, no. 9, (2012), 1999-2016.

F. Moulaert et al., eds., Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation, Routledge, London and New York, 2010.

E. Manzini, Politiche del quotidiano: progetti di vita che cambiano il mondo, Edizioni di Comunità, 2018.

Guido Smorto

Quali regole per la progettualità sociale

"But to leave outside the law you must be honest"
Bob Dylan

Cosa può fare la Politica per la progettualità sociale

Quando ci si chiede se la Politica possa creare un "ecosistema abilitante", un "ambiente favorevole" per la progettualità sociale, ad essere chiamate in causa sono innanzitutto le regole del gioco. Attraverso incentivi e sanzioni, le regole determinano il campo del lecito, favoriscono determinati comportamenti e ne scoraggiano altri. In breve, creano ambienti più o meno favorevoli a determinati progetti, attività, azioni.

La risposta alla domanda su cosa può fare la Politica - intesa come soggetto sovrano chiamato a stabilire le regole del gioco - per la progettualità sociale è perciò evidente: la Politica può innanzitutto stabilire norme adeguate. Così la domanda si sposta dal cosa fare (regole) al come fare (quali regole). Il cuore della riflessione diviene quello di stabilire come dovrebbero essere fatte queste regole per forgiare un ambiente che sia davvero favorevole a forme di innovazione che definiamo "buona"[1].

Scorrendo le definizioni di innovazione sociale troviamo già delle risposte. Se la Politica intende davvero favorire una "costellazione di persone, comunità, reti, organizzazioni e istituzioni che immaginano e praticano modi di essere e di fare partecipativi, collaborativi, dialogici e progettuali", un sistema di regole adeguato deve incoraggiare quei comportamenti che hanno un valore sociale basato sulla cooperazione e il coinvolgimento delle persone nella vita di comunità, incentivare il dialogo e l'ascolto e sostenere lo sviluppo di comunità, reti e organizzazioni.

Se è così, la Politica ha finora mancato clamorosamente il suo compito. Vediamo perché.

Favorire la collaborazione e la cooperazione.

La sfida forse più difficile per il diritto riguarda la radicale trasformazione del modo in cui sono disegnate le istituzioni. La nostra società ha sempre costruito le proprie organizzazioni, tanto pubbliche quanto private, a partire da un unico imperativo: governare l'egoismo razionale di soggetti in competizione tra loro.

Anche se profondamente diverse, organizzazioni centralizzate e strutture di mercato sono sempre state edificate prendendo a modello un metafisico soggetto razionale interamente dedito all'egoistica ricerca del proprio utile personale. A partire da questa descrizione riduzionistica della natura umana, l'architettura delle nostre istituzioni pubbliche e private si è affidata ad un sistema di incentivi e punizioni e ha dato vita ad un modello organizzativo fortemente polarizzato, finendo per offrire stimoli insufficienti, se non addirittura fuorvianti, alle forme dell'agire umano (Benkler; Sahlins).

In modo opposto, una strategia che voglia favorire "modi di essere e di fare partecipativi, collaborativi, dialogici e progettuali" dovrebbe prendere le mosse da un profondo ripensamento delle modalità dell'agire individuale e collettivo e, di conseguenza, dei modelli istituzionali di organizzazione, in modo da rifletterne la reale complessità. La sfida è ridefinire le motivazioni degli attori in campo e disegnare

1 R. Murray, J. Caulier-Grice e G. Mulgan, The Open Book of Social Innovation, Nesta, 2010

modelli di incentivazione che favoriscano un sistema di motivazioni di tipo tanto estrinseco quanto intrinseco, in modo da consentire alle diverse dimensioni dell'agire di coesistere in modo virtuoso, cioè di parlare finalmente a esseri umani "tolleranti, attivi, capaci di socializzare, di investire le proprie risorse e anche di sacrificarsi per una prospettiva di benessere comune" (Manzini).

Favorire i "bricoleur".

All'opposto del modo di fare dell'ingegnere, incarnazione di un paradigma meccanico riduzionista (Levi Strauss), il progettista sociale – ci dice Ezio Manzini - è un bricoleur: uno che, per agire nella complessità, mantiene aperti gli obiettivi, procede per ritrovamenti e approssima i suoi risultati, instaurando un dialogo incessante con gli oggetti che trova. Così facendo – prosegue M. - egli conferisce senso e funzionalità nuovi alle cose e modifica l'ecosistema sociotecnico, culturale e politico nel quale opera.

Se il diritto non fa fatica a riconoscere l'ingegnere, il bricoleur è invece una figura per definizione insofferente alle categorie - anche giuridiche - convenzionali. Con la sua opera di decontestualizzazione e reinterpretazione costante, viola i confini delle discipline e dei saperi: non è ingegnere ma neppure agricoltore, albergatore o ristoratore. In altre parole, non si conforma a quelle prescrizioni tecniche che il diritto pone a base dell'esercizio di tante attività economiche e sociali, in consonanza con un modello socioeconomico novecentesco in cui beni e servizi sono offerti ai consumatori da soggetti professionali entro un quadro di regole, generali e di settore, molto dettagliate. Così, i coltivatori diretti che scambiano sementi in una fiera locale o coloro che barattano merci usate nei mercati rionali sono costantemente minacciati dalla richiesta di conformarsi ad un complesso, e spesso costoso, apparato di regole tarato sulle categorie tradizionali di un'economia per tanti versi sorpassata.

Il diritto, che ha sempre fissato regole distinte per le diverse sfere dell'agire professionale o privato, arriva impreparato alla sfida lanciata dal bricoleur. Il risultato è spesso quello di scoraggiare molte iniziative dal basso. Per queste ragioni, la Politica dovrebbe ripensare radicalmente un complesso sistema di regole che oggi irreggimentano la progettualità entro rigidi schemi precostituiti, riservando a "professionisti" molte sfere dell'agire e soffocando l'innovazione.

Ripensare la distinzione
tra profit vs. no-profit:

In modo simile alla distinzione tra sfera professionale e privata, il diritto ha sempre tracciato una separazione netta a seconda che le attività prevedessero lo scambio remunerato o il dono disinteressato. Di fronte a questa dicotomia, si scontrano oggi molte delle esperienze più interessanti di innovazione sociale, le quali perseguono obiettivi spesso lontani dalle logiche del profitto, ma che cercano al contempo - attraverso formule spesso inedite e creative - una propria sostenibilità economica. Così quando una comunità inizia a realizzare buone pratiche, agli occhi del diritto entra nella sfera delle attività commerciali for profit. E si imbatte in un groviglio di norme (su lavoro, tasse, sicurezza alimentare, eccetera) in cui è impossibile districarsi.

La Politica dovrebbe prendere atto della fine delle rassicuranti polarizzazioni del passato e rivedere un complesso e stratificato apparato di norme fondato sulla distinzione tra personale e professionale, gratuito e a pagamento, lavoro autonomo e dipendente, in modo da adattarsi alle mille declinazioni dell'innovazione progettuale. Ed evitare di intrappolare l'innovazione entro le maglie delle regole tradizionali dell'economia e delle sue categorie ordinanti, chiedendo agli attori sociali di conformarsi alle regole pensate per chi agisce sul mercato da professionista seguendo logiche di profitto.

Cosa non può o non deve fare la Politica per la progettualità sociale.

Accanto alle cose che il diritto dovrebbe fare per favorire la progettualità sociale, ce ne sono altre che il diritto fa fatica a fare e altre ancora che è bene non faccia.

La norma "generale e astratta".

L'attività di costruzione di comunità - osserva Ezio Manzini - vive in una condizione di perenne instabilità e richiede "un'attività progettuale continua". Di fronte a forme così fluide e mutevoli - conclude M. - il diritto dovrebbe adottare un approccio sperimentale. Dal canto loro - insegnano i manuali di diritto - le leggi regolano le attività umane preventivamente, in modo "generale e astratto".

Un primo limite alla posizione di regole del gioco per l'innovazione sociale chiama direttamente in causa il modo di essere delle norme giuridiche, almeno alle nostre latitudini. Nella loro generalità e astrattezza, le regole irreggimentano un futuro per definizione imprevedibile entro i rigidi schemi precostituiti della normatività. Il rischio è quello di intrappolare l'agire sperimentale del progettista so-

ciale, soprattutto in momenti come quello attuale in cui l'umanità si trova dinanzi ad un'accelerazione dell'innovazione.

La sperimentazione in atto, soprattutto negli ordinamenti di common law, insegue strumenti di normazione nuovi che, tenendo conto di questa provvisorietà, conferiscano elasticità alle regole, ad esempio stabilendo una durata prestabilita o meccanismi di revisione periodica (Listokin). Ma si tratta di tentativi di frontiera volti a ridurre la distanza tra l'ineliminabile fissità degli strumenti della normazione e la mutevolezza di quelli dell'innovazione; esperimenti che possono al più mitigare, ma non certo sopprimere, la fatica che fa il diritto a star dietro alle sfuggenti forme dell'innovazione sociale.

La distribuzione delle competenze normative.

"Le città – osserva Manzini - sono il campo in cui, più di ogni altro, l'innovazione sociale sta mostrando la possibilità di agire anche su grande scala". A questo proposito, un secondo limite alla possibilità per la Politica di stabilire buone regole del gioco riguarda proprio il ruolo delle città nella distribuzione delle competenze normative tra i diversi attori della regolazione. Dal trasporto alle politiche abitative, molte delle pratiche innovative emerse in questi ultimi anni manifestano gran parte del proprio potenziale destabilizzante nelle città. E l'esigenza di articolare politiche per governare queste pratiche innovative si incrocia inestricabilmente con i meccanismi di governo del territorio a livello locale.

Le autorità locali non possiedono quasi mai le competenze normative indispensabili per dare forme giuridiche adeguate al nuovo che avanza: possono approvare tasse locali e piani urbanistici, ma non hanno molte delle competenze necessarie; ad esempio, in tema di lavoro, tassazione, contratti. E si ritrovano inermi di fronte alla potenza di fuoco delle piattaforme tecnologiche che ne hanno messo in discussione l'esercizio della sovranità su molti aspetti del vivere sociale, compromettendo la capacità della politica di articolare a livello locale una strategia propria su temi chiave per una visione di città e di comunità. L'assenza di interventi regolativi di più ampio respiro su scala nazionale o sovranazionale ha poi esacerbato questa difficoltà, lasciando le amministrazioni locali da sole e con pochi strumenti ad affrontare le novità.

Per favorire l'innovazione sociale sarebbe importante, per un verso, ripensare la distribuzione delle competenze tra i diversi attori della normazione, in modo da rispecchiare il loro impatto sui diversi segmenti della società; e, per altro verso, riflettere sui meccanismi della sovranità tecnologica nel governo delle città.

I limiti del diritto rispetto alla progettualità sociale.

Ma è davvero sempre un bene che la Politica scriva le regole del gioco? La risposta è no, non sempre almeno. Molte pratiche di innovazione sociale si svolgono intenzionalmente al riparo dal diritto e al di fuori di legami di tipo giuridico in senso stretto. In molti casi sono gli stessi partecipanti a rivendicare la propria autonomia dal giuridico, nel tentativo di sottrarre le pratiche innovative alla dimensione della stretta legalità. Così, accanto a documenti aventi valore legale - ad esempio, l'acquisto in comune di un bene - si creano protocolli, memoranda, dichiarazioni di intenti, il cui linguaggio è volutamente semplice anche a rischio della imprecisione sul piano tecnico-giuridico, ed è frequente la clausola che esclude espressamente valore legale agli accordi tra i partecipanti (Orsi).

Non sempre si tratta di sfuggire a leggi sbagliate, ingiuste o sorpassate ma, più in generale, di non essere schiacciati da regole per loro natura inadatte all'innovazione sociale. Molte delle sperimentazioni più interessanti e innovative in corso in questi anni, soprattutto quelle più lontane dalle logiche di mercato, richiedono per il loro funzionamento un tasso inferiore di formalizzazione rispetto a quello imposto da un sistema codificato di regole, e confidano in larga parte su sistemi taciti di apprendimento (Polanyi).

Non avendo gli stessi problemi di chiarezza, precisione, computabilità propri delle strutture di mercato, sistemi di organizzazione flessibili si rivelano più adatti a favorire la cooperazione, la collaborazione, la ricerca di un punto di equilibrio tra le diverse istanze e a veicolare informazioni meno codificabili. Per queste ragioni sono le pratiche stesse a volersi tenere al riparo dall'irrigidimento che un sistema articolato di regole porta inevitabilmente con sé, preferendo forme di auto-organizzazione spontanea e flessibile.

Sbaglierebbe perciò un diritto che, con le migliori intenzioni, volesse per forza dare forme giuridiche a quelle comunità informali che, per la loro stessa natura, sono insofferenti ad essere irreggimentate entro un sistema formalizzato di regole.

Il ruolo della progettualità sociale nella società.

Ad una progettualità sociale che si candida ad essere "fattore di arricchimento dell'ecosistema partecipativo democratico" si impone innanzitutto una riflessione sul proprio ruolo e sui propri limiti, a partire dall'identificazione del dove e quando è desiderabile che forme di progettualità innovative trovino spazio rispetto ad altre forme dell'agire.

"Di fronte alla velocità del cambiamento e alla crisi delle tradizioni – osserva Manzini - ciascun soggetto, individuale o collettivo, volente o meno, deve definire il proprio progetto di vita inteso come ciò che vorrebbe raggiungere e il modo in cui pensa di poterlo fare". Una democrazia progettuale – conclude – offre a tutti la possibilità di incontrarsi e collaborare, così da realizzare gli obiettivi che si è data collettivamente.

Ma anche se la possibilità di incontrarsi e collaborare è offerta a tutti, nella realtà non tutti possiamo essere "co-progettisti" e "co-produttori": non tutti abbiamo quelle capacità critiche e creative che sono il cuore della progettualità e neppure la possibilità di metterle in atto. In altre parole, non tutti possiamo essere soggetti attivi in grado di essere attori della soluzione ai nostri problemi.

Di fronte alla fragilità umana, quale che ne sia la causa, la risposta più efficace al bisogno non sempre passa dal coinvolgimento diretto della persona e dalla sua partecipazione attiva. E, almeno in alcuni casi, gli strumenti più appropriati per affrontare i bisogni delle persone stanno spesso fuori dalla progettualità sociale, e chiamano in causa forme, tanto tradizionali quanto innovative, di protezione diretta delle vulnerabilità.

Una riflessione conclusiva: progettualità sociale, disobbedienza civile e democrazia.

Abbiamo visto come molto spesso l'innovazione sociale si trovi ad operare in tensione con il sistema di regole vigente. A volte la colpa è di leggi obsolete, non al passo con i tempi o addirittura palesemente ingiuste; in altri casi è l'atteggiamento di chi è chiamato ad interpretare e applicare la norma che ne sancisce l'ingiustizia in concreto (la differenza tra i due casi non è poi così grande, almeno per chi non crede ad un confine netto tra creazione e applicazione della norma).

Tuttavia la divaricazione tra politiche innovative e regole ha ragioni ben più profonde, che non dipendono solo dall'ottusità di un legislatore o di un amministratore, ma che vanno dritte all'essenza del rapporto tra diritto e mutamenti sociali.

Questa tensione riguarda l'innovazione davvero "trasformativa", ossia quella che - usando le parole di Manzini - determina un "cambiamento radicale del sistema sociotecnico", a differenza dei mutamenti "incrementali" che, al contrario, offrono soluzioni anche innovative ma non preparano alcun vero cambiamento di sistema e che il diritto fa molta meno fatica a riconoscere.

Quando realmente "trasformative", le politiche del quotidiano manifestano perciò una tensione congenita con il diritto, almeno nella fase che Manzini definisce "eroica" nella quale si inventano e realizzano nuovi modi di essere e di fare. Radicalità non per forza corrisponde a visibilità. Anzi, i cambiamenti di cui parliamo avvengono quasi sempre ai margini: dal basso, dalle periferie, e non sono sempre facili da riconoscere. Ma questo carattere di "normalità trasformativa" non stempera la loro opposizione alle logiche dominanti. Semplicemente, i cambiamenti sistemici su base maggiore avverranno in un momento successivo, per effetto dell'accumularsi di "discontinuità locali", cambiamenti radicali su scala minore. Manzini denuncia molto chiaramente questa tensione. I modi di essere e di fare partecipativi, collaborativi, dialogici e progettuali – osserva – comportano un ribellarsi alle idee e alle pratiche dominanti. La loro azione modifica drasticamente i rapporti tra gli attori e comporta una ridefinizione del senso delle cose, con il risultato di *uscire dalle regole del gioco, di porsi fuori dal sistema* (corsivo mio).

La tensione tra innovazione sociale trasformativa e sistema delle regole vigenti non deve sorprendere. I veri mutamenti di sistema difficilmente si impongono per legge, ma sono quasi sempre il risultano di un'azione extragiuridica a cui il diritto può dare consacrazione successiva, una volta che siano intervenuti (Arendt). Dalla lotta per i diritti civili alle conquiste dei lavoratori, la società si è sempre evoluta entro un quadro di rapporti dialettici segnati da momenti di rottura della legalità e della formazione in una fase successiva di equilibri e criteri di legalità nuovi. In una società democratica e pluralista, il momento dell'illegalità è connaturato alla società stessa come qualcosa che ne segni il corso e lo sviluppo (Giugni).

Viste in questa prospettiva, le politiche del quotidiano sono, dunque, forme di "disobbedienza civile": pratiche condotte da persone diverse riunite da un interesse comune, mirate al cambiamento di un sistema e delle sue regole. E per questo, in quanto funzionali ad un processo di cambiamento della società, pratiche pubbliche, manifeste e non violente: "eventi che, grazie alla loro stessa esistenza, sono capaci di cambiare lo stato delle cose perché diventano rappresentazione tangibile di modi di essere e di fare che sono diversi e spesso opposti a quelli dominanti" (Manzini).

Accostare le politiche del quotidiano alla disobbedienza civile non vuol dire affatto contestarne la legittimità. All'opposto, vuol dire riconoscere loro la natura di strumento decisivo per il funzionamento di un sistema autenticamente democratico: pratiche non solamente coerenti con i principi della democrazia, ma addirittura necessarie per mantenere e raf-

forzare istituzioni giuste. La loro importanza emerge soprattutto in quei momenti storici – come quello che viviamo - di indebolimento dell'autorità della legge, in cui si succedono rapidi incessanti mutamenti e i meccanismi di trasformazione sociale smettono di funzionare, perdendo la capacità di "sentire" ciò che accade e modificarsi di conseguenza.

Quando cioè le richieste dal basso non vengono più ascoltate dalle istituzioni e i normali canali istituzionali mancano di assolvere la propria funzione, restando sordi alle richieste di partecipazione politica (Arendt, Rawls). Intese in questo modo, le politiche del quotidiano rappresentano una forma tra le più importanti di partecipazione al dibattito pubblico sui valori fondamentali del nostro ordinamento giuridico e, soprattutto, una rivendicazione di diritti. Una sfida che la progettazione sociale deve raccogliere se davvero intende esplorare il "campo del giusto e del possibile" e realizzare un arricchimento dell'ecosistema partecipativo democratico.

Guido Smorto



Docente di Diritto privato comparato e Analisi economica del diritto all'Università di Palermo. In qualità di International Visiting Professor ha insegnato negli Stati Uniti (Fordham University School of Law – New York) e in Giappone (Nagoya University Graduate School of Law), ed è stato Professore Visitante in Brasile (Università Oeste de Santa Catarina). E' autore di monografie e di articoli in italiano, inglese, francese e portoghese.

Bibliografia

A. Arendt, La disobbedienza civile, Chiarelettere, 2017.

Y. Benkler, The Penguin and the Leviathan, Crown Business, New York, 2011.

G. Giugni, Aspetti dell'autonomia collettiva, in A.A., "Autonomia e diritto di resistenza", Giuffrè, Milano, 1973.

C. Lévi Strauss, Il pensiero selvaggio, Il saggiatore, Milano, 2015.

Y. Listokin, Learning Through Policy Variation, 118 Yale L.J. 480, 2008.

R. Murray, J. Caulier Grice, G. Mulgan, Open Book of Social Innovation, Nesta & Young Foundation, Londra, 2010.

E. Manzini, Le politiche del quotidiano, Edizioni di Comunità, Roma, 2018.

J. Orsi, Practicing Law in the Sharing Economy: Helping People Build Cooperatives, Social Enterprise, and Local Sustainable Economies, American Bar Association, Chicago, 2012.

M. Polanyi, Tacit Knowledge: Its Bearing on Some Problem of Philosophy, 34 Rev. Mod. Phys. 601 (1962).

J. Rawls, Una teoria della giustizia, Feltrinelli, Milano, 2008.

M. Sahlins, Un grosso sbaglio. L'idea occidentale di natura umana, Elèuthera, Milano, 2009.

B Può la Politica sostenere la progettualità sociale?

- Può la Politica essere alimentata e orientata dalla fiducia, dalle idee condivise, dalla disponibilità alla collaborazione e dalle occasioni per collaborare prodotte dalla progettualità sociale diffusa?

- Possiamo individuare un nuovo tipo di attore politico che faccia da tramite tra progettualità sociale e Politica?

Davide Agazzi

Progettualità sociale per la politica

Il rapporto tra progettualità sociale e politica è o dovrebbe essere naturale. Alleanze sociali e cambiamenti culturali avvengono prima di tutto nella società e poi si fanno politica. Questo non significa negare un possibile ruolo di avanguardia di un attore politico capace di anticipare e guidare le trasformazioni della società, ma semplicemente prendere atto che qualsiasi percorso di evoluzione non può non essere radicato, quanto meno in potenza, in un corpo sociale ed economico. Se ci troviamo a parlarne, è perché qualche cosa di molto importante si è evidentemente rotto. Ed è bene provare a ripristinarlo a partire da tre semplici premesse e considerazioni, che condivido per punti:

a. Le esperienze di innovazione sociale rappresentano un valore in sé per la politica; in quanto tali, sono segnali di un futuro possibile da cogliere e da cui partire.

b. Le esperienze di innovazione sociale sono particolarmente importanti quando entrano inrelazione con un governo locale e una pubblica amministrazione. Stiamo però parlando di un rapporto con chi svolge una specifica funzione, governare e amministrare, e non con "la politica", se con questo termine intendiamo i partiti politici, luogo di elaborazione di posizioni e decisioni e di selezione di classe dirigente.

c. Il rapporto con la politica è qualche cosa che va necessariamente vissuto in modo più problematico e conflittuale. La politica non si cambia da sola ma attraverso nuove forme di protagonismo (ed agonismo). La politica non si rigenera da sola, va rigenerata. Le esperienze di innovazione sociale hanno sicuramente un valore in quanto tale per la Politica, per almeno tre ordini di motivi.

a.

Le esperienze di innovazione sociale sono segnali di un futuro possibile da cogliere e da cui partire. Rendono concreta e attuabile una possibilità. Costruiscono un immaginario. Se una cosa è possibile in parte, allora è un'opzione su cui lavorare. Sono le piccole cose che aprono le porte ai grandi cambiamenti. In positivo e in negativo. Non è un caso che siano dei simboli, in questi giorni (autunno 2018, ndr.), a essere sotto attacco o sovraesposti. Lodi, Verona e Riace fanno parte di una guerra di immaginari. In questo senso, le esperienze positive di innovazione sociale rappresentano un valore in quanto tale per la politica. E implicano, per chi ne è protagonista, un non banale imperativo: concentrarsi sul fare bene il proprio lavoro, sul generare impatti concreti. Perché sono le fondamenta per costruire ogni altro discorso.

b.

Oltre a questo aspetto, è utile ricordare che "l'innovazione sociale trasformativa", quando è veramente tale, ha degli effetti diretti sulla democrazia in termini di empowerment, consapevolezza ed emancipazione di pezzi di società. Sembra dunque importante tornare a chiedersi cosa voglia dire quell'aggettivo, 'trasformativa', e diventare molto più bravi a discriminare tra le tipologie di innovazione sociale, operazione ancora più importante se ci si pone l'obiettivo di trasformare la politica. Dopo un decennio in cui ha prevalso un'interpretazione riduzionistica di stampo anglosassone che nei fatti sovrapponeva innovazione sociale e imprenditoria sociale, sembra esserci ora più spazio per qualche sfumatura in più.

La stessa Commissione Europea (2017), ha recentemente pubblicato un'analisi dei lavori di ricerca finanziati in questo periodo, sottolineando la necessità di allargare il campo. Vicari e Mingione (2017) offrono una rilettura critica del concetto a partire dalle sue connessioni con quattro problematiche fondamentali e più generiche che riguardano la coesione sociale, lo sviluppo locale, il welfare e la democrazia. In questo quadro, "essa riguarda, dunque, la ridefinizione degli ambiti di azione tra società civile, Stato e mercato", contemplando "anche pratiche di auto organizzazione della società ed auto produzione di beni e servizi, che costituiscono nuove relazioni sociali e forme alternative o complementari di sostegno e protezione ed implicando l'attiva partecipazione di coloro che necessitano di sostegno, il riconoscimento dell'uguaglianza e del diritto all'inclusione e forme di empowerment per coloro che diventano soggetti attivi nella risposta ai bisogni".

c.

Da ultimo, le esperienze di innovazione sociale hanno un valore in sé perché contribuiscono ad alimentare la diversità sociale e istituzionale. L'innovazione, seguendo il pensiero di David Stark in *The Sense of Dissonance*, emerge dalla capacità di mettere al lavoro alcune contrapposizioni tra diverse definizione del valore, visioni del mondo, regole di coordinazione e modelli organizzativi, in ambienti caratterizzati da ambiguità e incertezza. E gli imprenditori sono coloro che riescono a organizzare a proprio vantaggio la dissonanza cognitiva determinata da queste frizioni. Le forme più autentiche di innovazione sociale sono al tempo stesso in grado di risolvere alcune di queste tensioni (ed è il motivo per cui funzionano) e generarne di altre, a una scala più generale (ad esempio, il ripensare i rapporti con la pubblica amministrazione e la necessità di ripensare le metriche di valutazione classiche). Sono un valore perché rendono la realtà più complessa e ampliano la gamma delle opzioni tra cui scegliere. Si tratta quindi di capire se ci sono (o ci saranno)imprenditori istituzionali o politiche in grado di svolgere lo stesso ruolo si sintesi ricombinatoria, a un altro livello.

Le esperienze di innovazione sociale sono particolarmente importanti quando entrano in relazione con un governo locale e una pubblica amministrazione. Il rapporto tra esperienze di innovazione sociale e governi locali (amministratori e amministrazioni locali) è sicuramente molto fecondo. E' in questa arena che avvengono gli scambi più produttivi, quelli che consentono a esperienze embrionali di crescere di scala e di utilità. L'aspetto che vorrei qui sottolineare è che questo rapporto oggi è sbilanciato, nel senso che a beneficiarne sono soprattutto i governi locali, quantomeno quelli attenti alle trasformazioni della società. Le esperienze di innovazione sociale sono infatti un formidabile alleato dei governi locali (quando colgono l'importanza di abilitarle), perché potenziano la loro capacità di identificare e raggiungere obiettivi condivisi, contribuendo a costruire opzioni alternative e praticabili, trasformandole in realtà, attraverso forme di azione e partecipazione più moderne. Gli "innovatori diffusi" sono in fondo delle filiere alternative e complementari rispetto alle tradizionali organizzazioni di rappresentanza degli interessi in costante crisi, soggetti in grado di rafforzare proprio quelle azioni politiche e amministrative che devono essere alimentate, per esistere, da fiducia e disponibilità a progettare e collaborare.

Se questo è lo scenario, è importante che le comunità leggere imparino a relazionarsi in maniera più corretta anche con i governi locali, per non farsi strumentalizzare. I loro bisogni e le loro istanze devono essere prese maggiormente in considerazione. Le "comunità leggere" di cui parla Manzini hanno un potere enorme che devono ancora imparare a esercitare: quello di decidere se esserci o non esserci su determinate partite. Se spendersi o non spendersi. Questo anche è un atto politico di cui essere consapevoli. E la scelta di creare dei forum di secondo livello per meglio interloquire con le proprie controparti può avere in questo caso molto senso. Il rapporto con la politica è qualche cosa che va necessariamente vissuto in modo più problematico e conflittuale. Quando per 'politica' intendiamo invece i partiti politici, i luoghi dove si prendono decisioni, si elaborano posizioni e si seleziona classe dirigente, la questione non può che complicarsi. Stiamo parlando di un altro gioco, con altre regole. L'ipotesi di "un attore politico che faccia da tramite" è in questo contesto fragile, nel senso che non può essere teorizzato come un elemento dato in quanto razionalmente utile. Non si tratta di uno spazio dato, ma uno spazio che bisogna creare, contendere. La politica non cambia da sola, non si rigenera. Va rigenerata. Le arene sono quelle classiche (dall'elezione di un Presidente di Municipio, sino alla scelta di consiglieri comunali, regionali e parlamentari, passando per la scelta del segretario provinciale di questo o quel partito). Il problema è che fiducia, legami sociali e visioni non si trasferiscono per magia, né si convertono immediatamente in consenso e attivazione politica. Bisogna decidere di investire in nuove forme protagonismo, ci vogliono dei medium, dei rappresentanti, più che degli intermediari.

Bisogna decidere di giocare in un modo nuovo a un gioco antico. Bisogna saper scegliere

quando farlo (su quali scelte concentrarsi) e come farlo (semplificare i processi per favorire la partecipazione).

Sapendo che, come mostrano Battilana e Casciaro, le comunità leggere possono essere più o meno adatte a svolgere determinati compiti, e bisogna esserne consapevoli. Reti orizzontali ed eterogenee possono essere molto adatte per far emergere e attuare cambiamenti molto divergenti dallo *status quo* in cui sono inserite. Mentre per scaricare a terra delle opzioni condivise sono indispensabili delle reti omogenee molto dense. Che si voglia lavorare in un contesto regionale, a scala metropolitana o a livello di quartiere cambia poco, da questo punto di vista. Quel che importa è trovare le modalità più adatte per mettere a valore i propri punti di forza e sopperire alle proprie mancanze. Quel mondo che chiamiamo "innovazione sociale" avrà voglia e modo di incidere a questo livello? Sarà in grado di riflettere criticamente sui propri punti di forza e di debolezza, per non scomparire o indebolirsi, ingaggiandosi in una contesa per cui non è totalmente attrezzato?

Davide Agazzi



Lavora all'interno del Gabinetto del Sindaco del Comune di Milano. Davide Agazzi è membro del Direttivo di Actionaid Italia, co fondatore dell'associazione Innovare per Includere, co promotore del comitato Ti Candido. Il potere della democrazia. Tra i temi che più lo interessano ci sono i processi di trasformazione di economia e società, i percorsi di sviluppo territoriale e le forme di collaborazione tra soggetti pubblici e privati.

Bibliografia

S. Vicari, E. Mingione, Innovazione sociale e città, Sociologia Urbana e Rurale n° 113, Franco Angeli, Milano, 2017.

F. Moulaert, A. Mehmood, D. MacCallum, B. Leubolt, Social Innovation as a Trigger for Trasformations, European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Brussels, 2017.

D. Stark, The Sense Of Dissonance, Accounts of Worth in Economic Life, Princeton University Press, Princeton, 2009.

J. Battilana, T. Casciaro, Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change, Academy of Management Journal 55, New York, 2012.

Mattia Diletti

Innovazione culturale tra neoliberismo e populismo: progettualità sociale, produzione di senso e politica

In occasione del seminario *Progettualità sociale e Politiche* siamo stati chiamati a rispondere a questa domanda: "Può la progettualità sociale rigenerare la Politica?" E poi: "può la Politica essere alimentata e orientata dalla fiducia, dalle idee condivise, dalla disponibilità alla collaborazione e dalle occasioni per collaborare generate dalla progettualità sociale diffusa? Possiamo individuare un nuovo tipo di attore politico che faccia da collegamento fra progettualità sociale e Politica?"

Per orientarci avevamo a disposizione il volume di Ezio Manzini e due testi di accompagnamento del seminario, uno sempre di Manzini e uno di Bertram Niessen. Tra la lettura dei testi e l'inizio del seminario, quel senso di terrore che accompagna simili domande. "Rigenerare la politica" sembra da alcuni decenni una missione impossibile; come si potrà mai rispondere o comprendere se uno strumento complesso - la progettualità sociale - possa riuscire dove tutti gli altri tentativi hanno fallito?

Nel tentativo di rispondere in modo ordinato e ragionevole a queste domande, sono tornati alla mente i fragorosi fallimenti di rigenerazione della Politica, almeno di quella democratica, dell'ultimo trentennio (ce n'è solo uno di grande successo ed è quello cinese, ma si suppone che non sia quello l'orizzonte condiviso di questo volume).

Per uno studioso della politica che analizza sistemi, istituzioni, processi decisionali, attori e che possiede un approccio macro al tema, è obiettivamente difficile ribaltare il proprio punto di vista, immaginare cioè una sorta di effetto palla di neve causato da una serie di azioni pulviscolari - connesse in modo più o meno informale dalla condivisione di pratiche, culture e repertori di azione trasformativi dell'esistenza quotidiana - che riescono a influenzare nel profondo le dinamiche della politica. Anzi, la Politica, con la 'P' maiuscola, come è stata sempre declinata nel seminario milanese. Il ribaltamento è complicato, perché la diffidenza nella Politica de-strutturata - in termini organizzativi, di rappresentanza e di espressione articolata all'interno dei sistemi politici e decisionali - è tipica di molti politologi: le "politiche del quotidiano" di Manzini sono, in sostanza, un bel grattacapo.

La confessione piena da parte di chi scrive - non formulata in modo esplicito durante il seminario - è che non si possa rinunciare a un certo grado di organizzazione e strutturazione (e quindi di costruzione di forme di generazione di potere, in senso tradizionale) se si vuole rispondere in modo positivo alle domande poste al principio. Di nuovo: "può la Politica essere alimentata e orientata dalla fiducia, dalle idee condivise, dalla disponibilità alla collaborazione e dalle occasioni per collaborare prodotte dalla progettualità sociale diffusa? Possiamo individuare un nuovo tipo di attore politico che faccia da tramite tra progettualità sociale e Politica?".

Progettualità sociale e Politica: dai rischi del neoliberismo alla chiusura populista

In sintesi: no, se non si cede alla necessità di organizzarsi e unirsi con una modalità "politica": che vuole, cioè, avere la forza e il potere di non farsi calpestare da ciò che si muove in direzione opposta e contraria. Questo movimento oggi è talmente visibile da non avere necessità di essere descritto qui: sono centinaia le nicchie di azione e sperimentazione messe a repentaglio dal populismo che si fa potere. Perché la minaccia appare più forte delle dina-

miche mortifere generate da quello che definiamo come neoliberismo. Scrive Manzini: "questo mondo fluido colonizzato dalle idee e dall'economia neoliberista, diventa quello delle solitudini connesse, dei lavori precari, delle diseguaglianze estreme, della mancanza di visione di futuro". Il riferimento di Manzini è ovviamente al concetto di modernità liquida di Bauman, del quale condivide la preoccupazione per i problemi che le società liquide determinano, ma di cui intravede potenzialità e persino occasioni superiori a quelle offerte "dal mondo solido del passato".

Dal suo testo si può desumere che esista una sfera della "possibilità" nel mondo della complessità, che offre aperture e occasioni inaspettate. A Manzini non sfugge come la vitalità e la capacità della progettualità sociale di generare innovazione e cambiamento corrano sempre il rischio di essere imbrigliate dalle ferree logiche del mercato; ma vale la pena correre il rischio (in fondo, aggiungiamo qui, non sono mai esistite molte altre alternative).

A una certa distanza di tempo dal seminario, c'è però da aggiungere un elemento che in quella sede non era stato analizzato, sul quale è stata necessaria un'ulteriore riflessione che va a influenzare l'idea di come si debba produrre "nuova Politica" (in una forma, forse, un po' più solida di quella che si poteva immaginare come adatta alla modernità liquida): il consenso populista che avanza non garantisce la sopravvivenza automatica delle nicchie di auto-organizzazione, innovazione e sperimentazione che sono state possibili fino a oggi.

Le forze populiste, quando si fanno costituenti (pensiamo ai casi della Polonia e dell'Ungheria, per restare nel nostro giardino di casa europeo), tendono ad attuare forme inedite di dominio della maggioranza sulla minoranza sconfitta, come non accadeva nella dimensione iper-mercatista degli ultimi decenni. La retorica populista si basa sull'idea che le leadership e le forze politiche che la incarnano rappresentino la vera volontà popolare, finalmente una e indivisibile, portatrice di bisogni e istanze comuni. L'autonomia e l'innovazione sociale sono più difficili a coltivarsi, se diminuiscono lo spazio e le ragioni per le quali alle minoranze viene riconosciuto il diritto di non adeguarsi al conformismo della maggioranza. In questo contesto le minoranze che esprimono diversità sono facilmente tacciabili di intelligenza con il nemico, ovvero le élite che avevano preso possesso delle istituzioni tradendo la volontà popolare. E' questo l'elemento costituente del populismo al potere - che non a caso si connota attraverso forti elementi di semplificazione dell'identità comunitaria, nazionale o locale che sia - ed è un passaggio che non va sottovalutato (per chi volesse approfondire il tema di come si concepisce il "populismo di governo", anche in una dimensione costituzionale, sono di grande interesse gli scritti di Carlos de la Torre e Paul Blokker, uno degli autori che collabora alla stesura del manuale sul populismo globale di de la Torre).

Nel draft del seminario di Milano, Manzini scriveva: "a me pare che, per provare a rispondere a queste domande, la cosa più concreta da fare per la Politica sia di accettare la sfida, adottare un approccio sperimentale, avvicinarsi alla realtà dell'innovazione sociale e, così facendo, rigenerare i propri contenuti, le proprie pratiche e il proprio personale". Non è un'apertura scontata, in questa contingenza. Servirà, probabilmente, una dose più massiccia di conflitto, organizzazione e alleanze.

Agire sulla polis: una nuova battaglia per conquistare cuori e menti.

E' evidente che la concezione della "polis" che emerge dal testo di Manzini - quella "dell'attivismo progettuale" e della "normalità trasformativa" - è una concezione che, banalizzo, intende cambiare attraverso un uso quotidiano dei luoghi della vita comune (il "Mercato Coperto degli Agricoltori" di Montevarchi del suo libro e gli altri esempi virtuosi che vengono riportati) diverso, che ispira, che modifica in modo tangibile. Azione collettiva che "crea condizioni favorevoli" e "ha cura" del paesaggio sociale e fisico in cui si colloca, e che ha successo perché offre "soluzioni sociali" e "rigenera beni comuni". Non è la concezione della politica e della democrazia come competizione, come acquisizione del potere quale gioco a somma zero, o l'idea che la democrazia non sia altro che una delle possibili "tecnologie del potere" storicamente date.

E allora? Organizzarsi come, però, se vogliamo prendere sul serio l'ipotesi precedente che gli spazi della diversità e dell'innovazione sociale siano oggi più a rischio? Esclusa la dimensione dell'assalto al Palazzo d'inverno - che poco si confà a "comunità leggere" e "coalizioni progettuali" - chi scrive vede emergere, dai testi di Manzini e Niessen, una sola ipotesi di evoluzione organizzativa degli attori della progettualità sociale (a patto che essi trovino degli alleati, sia ben chiaro).

La nuova battaglia è quella per rafforzare la produzione di senso. Non basta più tenere legati i fili dei cambiamenti di senso prodotti nella dimensione locale e pulviscolare della progettazione sociale, ma si deve portare a sistema ciò si è prodotto, al fine di produrre immaginario e consenso. Non so se questa proposta è accettabile per il mondo che leggerà

queste pagine, ma serve un salto di scala organizzativa. Non basta più che una politica illuminata, o leadership attente e curiose che comprendono le potenzialità rigenerative dell'innovazione sociale, si mettano in sintonia con alcune realtà, o che queste realtà si facciano "riconoscere" come utili o qualificate. Serve, forse, che la progettualità sociale scenda almeno sul terreno della guerra delle idee (ma forse non piacerà nemmeno la parola guerra). Sia chiaro: tutto questo si può rifiutare se non si condivide l'ipotesi che la "fase populista" - apertasi dopo la crisi economica del 2007, deflagrata politicamente fra 2016 e 2018 - presenti pericoli maggiori della fase precedente.

Nel proporre questo percorso - cioè rispondere alla domanda "possiamo individuare un nuovo tipo di attore politico che faccia da tramite tra progettualità sociale e Politica?" con l'idea di occuparsi di rafforzare la produzione di senso - sono state molto utili le riflessioni di Bertram Nissen nel suo testo preparatorio: "i percorsi sviluppati nell'ambito dell'innovazione sociale hanno adottato metodi e strumenti progettuali che identificano problemi reali e precisi (...). La scomposizione di questioni sociali complesse in elementi semplici e gestibili e il forte orientamento verso output predefinibili costituiscono sia un elemento vincente per quello che riguarda l'interoperabilità con altre discipline orientate alla standardizzazione - economia in primis - che un fattore di rassicurazione per molti tipi di stakeholders, a partire da policy-makers e donors. Allo stesso tempo, costituisce un forte rischio per la costruzione di senso condiviso tra destinatari e utenti".

La citazione è lunga, ma l'opzione in fieri mi pare essere la più plausibile: va costruito discorso pubblico, senso, consenso... attorno ad azioni, persone e idee delle comunità che progettano le politiche del quotidiano. E questo è un lavoro politico da fare in casa, attraverso specifiche infrastrutture organizzative adatte a veicolare pensiero e idee. Quali? Un tempo si costituivano i think tank, le associazioni, le reti...

Oggi la molteplicità delle forme organizzative - digitali e non - permette di generare senso e consenso in modalità anche più sofisticate. Ma è difficile immaginare che il tramite fra progettualità sociale e Politica si costruisca davvero, in assenza di un'azione sull'immaginario condiviso. Un'azione costruita per chi produce progettualità ma anche per il resto della società, in un momento nel quale l'idea di una crescita incrementale - tramite l'evoluzione di sottosistemi interconnessi, ovvero una trasformazione orizzontale e dal basso - è assediata da una nuova realtà, per nulla conciliante.

Mattia Diletti



Insegna Scienza Politica e Sistemi politici e istituzionali, all'Università La Sapienza di Roma. Ha lavorato all'Università di Teramo ed è stato Visiting Scholar della Georgetown University (Washington DC, Stati Uniti). Ha conseguito il Dottorato di ricerca all'Università di Firenze Cesare Alfieri. I suoi interessi di ricerca riguardano il sistema politico americano, il rapporto tra intellettuali, esperti e politica, le élite politiche.

Bibliografia

C. de la Torre, The Routledge Handbook of Global Populism, Routledge, Londra 2018

M. Diletti, I think tank, Il Mulino, Bologna, 2009.

A. Mastropaolo, La democrazia è una causa persa?, Bollati Borlinghieri, Torino, 2011.

T. Skocpol, Diminished Democracy, Oklahoma University Press, Norman, 2003.

C

Quale dimensione progettuale per la Politica?

- Può la Politica sviluppare una dimensione progettuale, intesa come una progettualità dialogica, capace di sostenere, orientare e connettere progettualità sociali diffuse?

- Possono gli strumenti di co-design/co-produzione applicati alla progettualità sociale, essere adottati anche in quella politica?

Marianella Sclavi

Le radici teorico/pratiche del rinnovamento della politica

Il tema è il passaggio: il salto di paradigma da una forma di governo del territorio adatta al Diciannovesimo Secolo a una adatta al Ventunesimo.

Si tratta di un passaggio che richiede non meno, ma più democrazia. Un upgrading della democrazia classica che corregga gli aspetti di "circolazione delle élites" con forme e procedure di democrazia partecipativa e deliberativa. Le esperienze innovative in questo campo sono ormai numerose e variegate anche in Italia e coinvolgono trasversalmente attori della società civile e istituzioni pubbliche. Come emerge dalla documentazione di cheFare per questo seminario e dal libro di Ezio Manzini, si tratta di esperienze che - seppure in settori e ambiti territorialmente limitati - mettono in pratica una concezione dell'agire pubblico (governance) che Manzini suggerisce di chiamare "co-progettazione sociale", perché presentano come forze motrici sia la dimensione etica che quella estetica tipiche del Design, inteso come una speciale attenzione alle qualità del tessuto sociale e delle relazioni che lo alimentano.

Al tempo stesso queste esperienze, di per se stesse innovative e positive, "non fanno storia", ed è il motivo per cui siamo qui riuniti a discuterne in Triennale. Politica e mass media, almeno per quanto riguarda i vertici, sostanzialmente le ignorano e i circuiti social che le indicano come alternative al potere costituito non sono in grado di farne il perno di un discorso di trasformazione più generale. Siamo di fronte a una diffusa povertà di lettura di queste esperienze, che ne limita la capacità trasformativa ai circuiti locali e condanna le esperienza stesse a una sopravvivenza asfittica.

Viene in mente la concezione gramsciana di "egemonia culturale". Oggi come ai tempi dei *Quaderni dal carcere* siamo di fronte alla necessità di combattere una "guerra di posizione" per ampliare il senso del possibile dominante e uscire dalla gabbia della coazione a ripetere fra riformismo e massimalismo. In altre parole mi pare utile tener presente che i problemi di cui discutiamo fanno parte di una sindrome che accompagna fin dalla sua genesi il pensiero e l'agire della sinistra nel nostro Paese.

Gramsci aveva in mente i consigli di fabbrica sorti nel primo dopoguerra, noi le più recenti esperienze di impresa sociale e di cooperative di comunità che stanno fiorendo in Italia anche grazie all'introduzione del principio di sussidiarietà nella Costituzione della Repubblica, nel 2001, secondo la seguente formulazione: "Stato, regioni, province, città metropolitane e comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà" (nuovo Titolo V, art. 118, ultimo comma). Due sono gli aspetti sovversivi presenti in questa formulazione: prima di tutto il riconoscimento che anche i cittadini e non solo le istituzioni pubbliche hanno il diritto di svolgere attività e prendere iniziative "di interesse generale", ovvero di organizzarsi e agire non solo per motivi mutualistici, ma avendo come scopo il "bene comune", il miglioramento delle condizioni di vita dell'intero territorio di appartenenza. E in secondo luogo che le strutture statali e la PA a tutti i livelli sono tenute a promuovere questo tipo di iniziative dei cittadini anziché bloccarle.

E' un cambiamento di ottica che ha reso e rende possibile una svolta che, in un recente articolo redatto assieme alle socie di Ascolto Attivo, ho pro-

posto di chiamare "localismo costituzionale"[1].

Stante queste premesse, va aggiunto che la cassetta degli attrezzi adatta a leggere "per il Ventunesimo Secolo" queste esperienze esiste già e da un bel pezzo. Il problema non è come inventarla/costruirla, ma caso mai come acquisirla, come trasformare in "senso comune" la ricca strumentazione che offre. Mi riferisco alla strumentazione teorica ed epistemologica, nonché alla vasta casistica prodotta in Europa e in generale nel mondo occidentale (Americhe ed Australia) dal secondo dopoguerra in poi dagli studiosi e practitioners (vedi bibliografia) che a partire dall'epistemologia dei sistemi complessi aperti, hanno studiato i rapporti fra dinamiche di gruppo e intelligenza collettiva e le forme delle dinamiche decisionali partecipative. Penso più in particolare alle ricerche ed esperienze condotte da Fred Emery e Eric Trist a partire dai primi anni '60 prima presso il Tavistock Institute di Londra e nel Regno Unito poi in numerosi Paesi dal Canada alla Norvegia e Finlandia, fino all'Australia. Mi colpiscono in particolare le analogie fra la "co-progettazione sociale" proposta da Manzini e la "Search Conference" inventata da questi change agents all'inizio degli anni '60[2]. Sintetizzo qui di seguito gli assi fondamentali di questa strumentazione, a mio avviso indispensabile da un lato per verificare più puntualmente fino a che punto e in che senso queste esperienze sono veramente innovative e dall'altro per dare un contributo perché diventino perni di una visione di adeguamento dell'intero apparato politico.

Le differenze fra contesti relativamente semplici e prevedibili e contesti complessi caratterizzati da rapidi cambiamenti e imprevedibilità e le conseguenti differenze nelle metodologie di decision-making sono la chiave di volta di questi approcci. Ecco qui una tabella con una prima sintesi:

Adattamento Attivo per Contesti Turbolenti:

Contesti turbolenti	Adattamento attivo
Cambiamenti inattesi	Flessibilità
Incertezza	Innovazione/Creatività
Conseguenze impreviste	Responsabilità sociale
Complessità	Partecipazione/Collaboraz.

1 M. Sclavi, A. Bertello e S. Lattuille, "L'affermazione del "localismo costituzionale" in Italia: una nuova governance che a raccontarla non ci si crede."in Trame Urbane n 3, giugno 2018 , dedicato a "Spazi che abiitano", scaricabile anche dal sito ascoltoattivo.net.

2 M Sclavi, "La trasformazione dei conflitti. Disciplina accademica sui generis e sapere della vita quotidiana." in Riflessioni Sistemiche, n. 4 , 2011

La *search conference* è la metodologia di base a disposizione dei vari gruppi per disegnare il futuro che desiderano e le strategie per realizzarlo. Un futuro più desiderabile oppure un futuro radicalmente diverso e inatteso. Si tratta di un processo particolarmente utile in periodi di turbolenza sociale, economica e tecnologica.

Adattamenti attivi nella Search Conference

Flessibilità: Proprio perché l'essenza del metodo stabilisce che sono i partecipanti a fornire tutti i temi in discussione, in ogni momento è possibile modificare la struttura del processo e il lavoro dei gruppi secondo le necessità emergenti.

Innovazione: La *search conference* si propone sia di produrre le idee desiderabili più creative che di trovare i modi più semplici per realizzarle. Spesso le idee innovative meno convenzionali si scontrano con la resistenza dei sistemi sociali più ampi nei quali dovrebbero operare. La *search conference* include gli attori responsabili dell'implementazione, e in ogni fase del processo sono previsti brainstorming seguiti dalla valutazione dei suggerimenti e delle nuove idee emerse. La sistematica separazione fra il momento creativo e quello del giudizio garantisce l'innovazione sia a livello di ideazione che di procedure e consente il protagonismo di ogni singolo partecipante.

Responsabilità sociale: La chiave di volta per promuovere responsabilità sociale è che ogni portatore d'interessi abbia una uguale possibilità di influenzare la decisione finale. Ogni attore può contribuire a configurare l'esito dei lavori di gruppo minimizzando o eliminando quelli che ritiene gli aspetti dannosi o pericolosi dei vari suggerimenti e valutarli attentamente assieme agli altri membri del gruppo sotto il profilo etico.

Partecipazione: E' il principio più importante per il successo di una *search conference*. Una *search conference* deve prevedere la partecipazione di tutti coloro che sono influenzati o possono influenzare la situazione sotto scrutinio. E' una metodologia che deve consentire a persone che altrimenti potrebbero non incontrarsi mai di interagire in tempo reale e con modalità ed esiti significativi. La partecipazione è il principio organizzatore cardinale dell'intera conferenza, perché questa consiste nella creazione di un campo decisionale basato sulle relazioni faccia a faccia. Come credo si possa evincere da questa sintesi, i change agents che hanno organizzato importanti *search conferences* in giro per il mondo ave-

vano come preoccupazione fondamentale quella di costruire procedure democratiche in parte complementari e in parte alternative a quelle convenzionali, con l'intento di costruire le basi anche istituzionali di una democrazia dotata di anticorpi rispetto i rigurgiti autoritari che avevano travolto l'Europa e il Mondo nel Ventesimo Secolo.

Chiudo questo contributo con una tabella che sintetizza i due modelli di governance, quello convenzionale (del Diciannovesimo Secolo) e quello adatto a navigare nella complessità (Ventunesimo Secolo). Un processo di upgrading della democrazia, di suo potenziamento, richiede che si stabiliscano i vari tipi di interazioni e di dialogo fra questi due modelli, e che di volta in volta si possa decidere a quali ricorrere, a seconda dei problemi e delle situazioni.

Approcci alternativi nella gestione delle dispute pubbliche (Da approccio somma zero a sistema aperto):

Categorie	Approcci Convenzionali	Approcci Consensuali
Risultati	Vittoria o sconfitta Relazioni ostacolate	Tutti vincono Relazioni incentivate
Partecipazione	Mandataria	Volontaria
Tipo di interazione	Indiretta (es. tramite avvocati)	Diretta, faccia a faccia
Procedure e regole di base	Già stabilite e sempre le stesse	Ad hoc. Nuove e concordate per ogni caso
Metodi per concludere	Un'autorità impone la soluzione	Le parti la concordano volontariamente
Ruolo degli intermediari	Nessun ruolo	Diversi ruoli
Costi	Bassi o moderati nel breve termine, potenzialmente molto alti nel lungo termine	Moderati o alti nel breve termine, bassi nel lungo termine
Rappresentanza	Esponenti eletti su piattaforme politiche generali	Scelti ad hoc per ogni singolo caso

Questa ultima Tabella è costruita sulla base degli studi di Lawrence Susskind, uno dei fondatori del campo della mediazione delle dispute pubbliche e noto mediatore internazionale, docente al MIT dal 1971. Ha fondato il Consensus Building Institute, col quale anche io collaboro dal 2005[3].

Si tratta di un approccio in esplicita e totale continuità con quello dei change agents della *search conference*, un approccio che ha messo radici in istituti prestigiosi come il Centro sulle dinamiche di gruppo del MIT a Boston, e che ancor oggi sta alla base sia di tutte le principali metodologie e strumentazioni partecipative a livello di piccoli, medi e grandi gruppi, sia delle esperienze di "democrazia sperimentale"[4] in atto da alcuni anni in molti Paesi del Nord Europa.

Come mai da noi non mette radici, è una storia che merita una sessione a sé.

Marianella Sclavi



Scrittrice e studiosa di Arte di Ascoltare e Gestione Creativa dei Conflitti, ha insegnato Etnografia Urbana al Politecnico di Milano dal 1993 a tutto il 2008. In questo periodo ha operato come consulente in diversi processi partecipativi e situazioni conflittuali e ha scritto vari libri. Ha fondato Ascolto Attivo sas e opera come libera professionista nel campo della gestione costruttiva dei conflitti nei processi decisionali partecipativi. Negli ultimi due anni è stata responsabile della progettazione e facilitazione dei processi partecipativi: "Ex-fonderie" a Modena, "Il Pratello la via di Bologna", Il "Cisternino 2020" a Livorno e "Metrocult" nell'area metropolitana milanese. Si occupa di gestione costruttiva dei conflitti e metodologie partecipative sui luoghi di lavoro e nelle scuole di ogni ordine e grado. E' docente e responsabile dell'Area "Gestione dei Conflitti" del Master Mediatori dei Conflitti – Operatori di Pace internazionali di Bologna e Bolzano. Collabora con il Consensus Building Institute (MIT) ed è membro della Association for Conflict Resolution (ACR).

3 M. Sclavi, L. Susskind, Confronto Creativo Come funzionano la co-progettazione creativa e la democrazia deliberativa. Perché ne abbiamo bisogno, Ipoc press, 2016.

4 M. Sclavi, "Per un approccio sperimentale al governo della società. A partire dalla scuola." in Sentieri Urbani n.21, dicembre 2016.

Bibliografia

C. Argyris, Personality and Organization, Harper and Row, New York,1957.

C. Argyris, The Unintended Conseguences of Rigorous Research, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.

C Argyris and D. Schon, Theory in Practice. Increasing Organizational Effectiveness, Jossey-Bass, San Fracisco, 1974.

A. Ross, Introduction to Cybernetics, Routledge Kegan, New York,1964.

G. Bateson, Verso una Ecologia della Mente, Adelphi, Milano, 1976.

W. Bennis, An Invented Life: Reflections on Leadership and Change, Addison - Wesley, Boston, 1993.

L. Bertalanffy (von), "A theory of open systems in science and biology" in Science, 111: 23-30, 1950.

L. Bertanlanffy (von), General System Theory, George Braziller, New York, 1976.

A. Bion, Experiences in Groups, Tavistock Press, London, 1961.

M. Emery e F. Emery, "Searching: for new directions, in new ways.. for new times " in J.Sutherland (a cura di), Management Handbook for Public Administrators, New York 1978, p.257- 300.

M. Emery e R. E. Purser, The Search Conference. A powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

T. Fisher, W. Ury e B, Patton, Getting to Yes, Penguin Books, New York, 1991.

W. Isaacs, Dialogue and the art of thinking together, Currency-Doubleday, New York, 1999.

A. Kleiner, The Age of Heretics, Doubleday, New York, 1996.

K. Lewin, I Conflitti sociali, Franco Angeli, Milano, 1980.

D. Mc Gregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, 1960.

S. Podziba, Chelsea Story. Come una cittadina corrotta ha rigenerato la sua democrazia, Bruno Mondadori, Milano, 2006 (e Ipoc press, Milano 2016)

D. Schon, Il professionista riflessivo, Dedalo, Bari, 1993.

M. Sclavi, Arte di Ascoltare e Mondi Possibili, Bruno Mondadori, Milano, 2003.

M. Sclavi, e L. E Susskind, Confronto Creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati, Et al./Edizioni, Milano, sett. 2011.

L. Susskind and J. Cruikshank, Breaking the Impasse: Consensual Approaches To Resolving Public Disputes, Basic Books, New York, 1987.

L. Susskind Lawrence et al., The Consensus Building Handbook, Sage, London, 1999.

E. Trist, "Developing an Adaptive Planning Capability in Public Enterprise and Government Agencies", in J.Sutherland (cura di) Management Handbook for Public Administrators, Van Nostrand Reinhold, New York, 1978, p.389-422.

W. Ury, Getting Past No, Bantam Books, New York, 1991.

P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson, Pragmatica della Comunicazione Umana, Astrolabio, Roma, 1971.

M. T. Weisbord, Discovering Common Ground, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1992.

W. F. Whyte, (a cura di), Creative Problem Solving in the Field, Sage, London, 1997

W. F. Whyte, D. Greenwood, P. Lazes (a cura di), Participatory Action Research, Sage, London, 1991.

Daniela Selloni

La Politica a Scuola di Design: coltivare le capacità progettuali dei policy-maker

Questa riflessione parte dall'ipotesi che si possa innescare un circolo virtuoso tra progettualità sociale e Politica[1], o, usando le esatte parole di Manzini (2019), «tra politiche del quotidiano e Politiche, dove le seconde supportino le prime. E dove le prime offrano alle seconde un contatto con la parte più dinamica della società e con le pratiche di cambiamento che essa produce.» Di fatto, questo circolo virtuoso è già in parte esistente e avviato da una serie di esperienze progettuali che hanno avuto luogo nelle nostre città negli ultimi anni e che ricadono sotto l'ampio ombrello dell'innovazione sociale. Si tratta di un insieme di esperienze molto varie, quelle più interessanti hanno attivato la collaborazione di più persone e si sono distinte per carattere trasformativo, hanno cioè prodotto un cambiamento nel sistema in cui hanno operato (Transit, 2017).

In questo scenario il design ha trovato una nuova applicazione: il così detto "design per l'innovazione sociale" non è tanto una nuova disciplina, ma un nuovo ambito dove i designer possono usare le loro capacità e competenze, con l'obiettivo di supportare i casi più promettenti, rendendoli maggiormente visibili, efficaci, duraturi e predisposti alla diffusione (Manzini, 2015). Si tratta di una combinazione inedita di approcci, sensibilità e strumenti che sono trasversali a molte aree del design e riguardano principalmente il design strategico e della comunicazione, il design dei servizi e il co-design, inteso come un insieme di metodi e strumenti che sostengono la partecipazione creativa di più persone a un progetto comune.

L'innovazione sociale degli ultimi 15 anni si può raccontare come la storia di vari gruppi di persone che hanno collaborato per inventare, migliorare e gestire soluzioni per nuovi modi di vivere (Meroni, 2007). Queste comunità creative sono diventate interpreti del rinnovato protagonismo dei cittadini, i quali, data una problematica all'interno della loro città o del loro quartiere hanno provato a risolverla da soli, tramite interventi bottom-up, iniziando a innovare quello che c'era senza aspettare la venuta di un cambiamento più grande e top-down. È accaduto che alcuni designer si siano affiancati a questi gruppi di cittadini, in una vera e propria modalità di design activism: ossia sviluppando una contro-narrativa per innescare cambiamenti sociali, o, meglio, innovazioni sociali (Fuad-Luke, 2009). I designer, spesso sotto forma di gruppi di ricerca o di collettivi indipendenti, hanno contribuito al miglioramento di varie iniziative dal basso, progettandone i prodotti, i servizi e la comunicazione, rendendoli quindi maggiormente visibili e fruibili. Non solo, hanno talvolta ideato e condotto veri e propri processi di co-design, includendo cittadini e attori locali in percorsi di co-progettazione in cui ognuno potesse dare il proprio contributo creativo, attingendo alla ricca tradizione del participatory design, che prevede l'inclusione degli utenti nella progettazione di qualsiasi cosa li riguardi (Ehn, 2008). Il gruppo di ricerca POLIMI DESIS Lab[2] di cui

1 La definizione di Politica con la P maiuscola alla quale si fa riferimento è quella di Manzini nel working paper del convegno "Progettualità sociale e Politica", organizzato da cheFare alla Triennale di Milano il 19 ottobre 2018, Politica intesa come "l'insieme di contenuti, organizzazioni e modalità che permettono ad una società diversificata e complessa di esistere e, se possibile, progredire verso forme più alte di civilizzazione".

2 Molti altri gruppi di ricerca in design hanno lavorato in questa direzione, per citarne solo alcuni il Medea Research Lab in Svezia, il Design Against Crime Research Centre in UK, il Parsons DESIS Lab in USA etc. In questo senso opera la rete internazionale DESIS, un network di laboratori nelle facoltà di design di tutto il mondo che fa ricerca sul design per l'innovazione sociale e la sostenibilità.

faccio parte ha lavorato negli ultimi anni in questa direzione: i progetti "Cittadini Creativi" e "Coltivando", ad esempio, si possono iscrivere esattamente in questa ondata di designer al servizio dell'innovazione sociale, operando spesso senza un reale mandato e incontrando le istituzioni e la Politica solo in un secondo momento, quando cioè l'innovazione che si era generata aveva raggiunto un certo grado di visibilità.

Come affermato in precedenza, è accaduto che questo insieme di progettualità sociali abbia offerto alla Politica un contatto con la parte più dinamica della società, di fatto fornendo stimoli, pratiche e, nei casi più promettenti, veri e propri modelli da adottare e replicare. In questi momenti di reciproca contaminazione, la Politica ha potuto riconoscere e apprezzare il contributo portato dai designer, non solo in termini di qualità del risultato generato, ma anche e soprattutto in termini di processo: valutando cioè la ricchezza dei percorsi di co-progettazione che erano stati messi in campo proprio perché avevano una forte valenza di democrazia partecipativa.

Questa reciproca contaminazione ha avviato una seconda ondata di progettualità sociale che non parte dal basso e che invece è stimolata dalla Politica attraverso un framework di incentivi, opportunamente combinati per supportare la nascita di innovazioni sociali che, auspicabilmente, abbiano poi la forza di trasformarsi in un servizio pubblico o in una politica pubblica.

In questo secondo scenario, è accaduto che i designer ricevessero un vero e proprio mandato per costruire un percorso di co-progettazione destinato a produrre differenti output a seconda del contesto di riferimento. È importante sottolineare che questo è avvenuto e sta avvenendo principalmente su scala di quartiere e di città, mentre è successo meno frequentemente che il mandato arrivasse dalla Politica nazionale, e questo sia a livello italiano che internazionale[3].

Le progettualità sociali generatesi in questa maniera hanno dato luogo a vari risultati e soprattutto hanno spaziato in ambiti differenti, dall'housing sociale al welfare e allo spazio pubblico, all'incubazione di nuove imprese sociali e molto altro. Inoltre il contributo dei designer può distribuirsi su più livelli, dal percorso di co-progettazione stesso alla strutturazione di un'idea imprenditoriale, fino allo sviluppo di un servizio o di un programma di attivazione territoriale. Proseguendo con il riferimento alle attività del gruppo di cui faccio parte, il POLIMI DESIS Lab ha visto negli ultimi due anni intensificarsi la domanda di processi di co-progettazione da parte di amministrazioni pubbliche. Ad esempio, il Comune di Reggio Emilia ha richiesto un percorso di accompagnamento per immaginare il futuro di uno spazio pubblico, la reggia di Rivalta, creando un gruppo di stakeholder ibrido che potesse generare un concept di funzioni aggregate da impiantare nella reggia, con un lavoro a metà tra co-design e design dei servizi. Questo processo, costruito opportunamente per essere inclusivo nei confronti dei principali gruppi di cittadini, esperti e associazioni legate al territorio, ha generato un insieme di scenari d'uso che è stato la base su cui strutturare il concorso internazionale di architettura per assegnare i lavori sulla reggia. Il vincitore del concorso continua a essere seguito da un gruppo di designer, in modo da integrare gli scenari nati dal processo di co-progettazione nel modo più opportuno. In maniera molto simile, POLIMI DESIS Lab sta per iniziare un percorso in alcuni quartieri periferici della città di Milano volto a stimolare l'emersione di possibili innovatori sociali e soprattutto la strutturazione e il consolidamento delle loro attività (si fa riferimento progetto al Hub dell'innovazione inclusiva nell'ambito del PON Metro 2014 -2020 Piano Operativo della Città di Milano).

Sono stati quindi descritti due possibili scenari che caratterizzano il circolo virtuoso auspicato tra progettualità sociale e Politica: nel primo l'innovazione sociale parte dal basso e contamina positivamente la Politica, nel secondo vengono messi in campo dall'alto incentivi e opportunità per far emergere e implementare possibili innovazioni sociali.

In entrambi i casi, il design ha sostenuto processi e attori coinvolti, e così facendo ha contribuito non solo a portare avanti i progetti e innalzarne la qualità, ma, come afferma Manzini (2015), ha parallelamente contribuito alla coltivazione delle capacità progettuali dei partecipanti.

In questo processo di capacitazione, la Politica è stata coinvolta in maniera indiretta, riconoscendo però la necessità di acquisire una maggiore competenza progettuale. La Politica, per poter meglio ideare e gestire questi processi, ha bisogno di riacquisire una dimensione progettuale forte, che è esattamente la capacità di generare proposte e saperle sviluppare.

Per questo, come afferma il titolo di questo paper, la Politica deve andare a scuola di design, deve cioè formarsi su approcci, metodi e strumenti di design. Non si tratta di un percorso facile, e, fino ad ora, nell'esperienza di POLIMI DESIS Lab, sono state essenzialmente le pubbliche amministrazioni ad esprimere tale richiesta di competenze piuttosto

3 La città in particolare sembra essere il principale campo di sperimentazione: l'esistenza stessa di eventi come "Smart City Expo World Congress" e "Sharing Cities Summit", appuntamenti con cadenza più o meno annuale, dimostra come ormai ci si trovi in una fase matura di comparazione e contaminazione tra le varie innovazioni (sociali e non) che stanno avvenendo nelle città di tutto il mondo.

che la Politica stessa. Significa quindi che a "scuola di design" ci andrebbero più che altro funzionari pubblici (anche di alto livello) e che sarebbe più difficile trovarci dei policy-maker veri e propri.

Tuttavia si tratta certamente di un passo positivo verso un possibile processo di formazione della Politica perché diventi un progettista competente e quindi non solo capace di progettare, ma anche di saper scegliere e modulare opportunamente tutti i possibili vantaggi che il design può offrire.

Se la Politica, ad esempio, è formata su metodi e strumenti di co-design, è anche maggiormente capace di comprendere che tipo di percorso partecipativo attivare di volta in volta, immaginarsi e prevedere il tipo di risultati che può ottenere, dialogare in maniera più consapevole con gli esperti.

Ma, ancora più importante, andare a scuola di design significa formarsi su altre aree del design che non riguardano solo la co-progettazione (sui cui metodi e strumenti si pone tra l'altro un'enfasi eccessiva, basti pensare alla proliferazione di toolkit di co-design degli ultimi anni[4]). La Politica ha bisogno di riacquisire dal design soprattutto la capacità di generare visioni, attingendo ad esempio alla scenaristica, alle forme di creatività e pensiero laterale, alla cultura del progetto in generale che è la base fondante della disciplina. Andare a scuola di design per la Politica significherebbe dunque attivare un processo di rinnovamento interno, per ritornare ad avere una visione definita e produrre contenuti di qualità.

In quest'ambito non vi sono ancora sperimentazioni evolute, se da una parte vi sono varie esperienze di università, centri di ricerca, agenzie che offrono consulenza di design alle amministrazioni pubbliche[5], è meno chiaro come strutturare un processo di formazione sul design che sia adeguato per la Politica, e quindi passare dalla consulenza al "capacity building". Il POLIMI DESIS Lab sta per iniziare una sperimentazione che va in questa direzione con la regione Umbria, una vera e propria scuola di formazione che parte con l'amministrazione pubblica per arrivare auspicabilmente al livello più alto e quindi coltivare le capacità progettuali dei policy-maker. La strada da percorrere in questo ambito è ancora lunga e l'auspicio dell'autrice è che le capacità progettuali si possano diffondere sempre di più, da una parte trasformando il co-design in un vero e proprio servizio di pubblica utilità (Selloni, 2017), un servizio di co-progettazione parte della vita quotidiana dei cittadini, dall'altra portando ai policy-maker un'adeguata cultura del progetto: la "scuola di design", che un po' provocatoriamente è a titolo di questo articolo, è solo uno dei possibili modi in cui tale processo di capacitazione può avvenire.

Daniela Selloni



Service designer e ricercatrice, ha conseguito un Dottorato di Ricerca al Politecnico di Milano su design dei servizi e innovazione sociale, con un focus sui servizi collaborativi. La sua ricerca applicata ha portato alla sperimentazione di Cittadini Creativi, un formato inedito di agenzia di service design per la città, dalla quale sono nati alcuni servizi co-progettati e co-prodotti insieme ai cittadini di un quartiere di Milano. Insegna alla Scuola di Design del Politecnico di Milano, nella Laurea Product Service System Design, al Master Progettare Cultura dell'Università Cattolica e al Master in Design Strategico di POLI.Design. Svolge attività di consulenza presso aziende pubbliche e private, nonché attività di mentorship per incubazioni di start up, esplorando in particolare la relazione tra design dei servizi e sharing economy. È membro di POLIMI DESIS Lab, parte del network internazionale DESIS – Design for Social Innovation and Sustainability. È autrice del blog Microsuper.

4 Lo "Human centred Design Toolkit" dell'agenzia americana Ideo è da considerarsi come uno dei primi toolkit sviluppati, oltre ad aver avuto una grande diffusione. Ne sono seguiti molti altri, creati da studi, agenzie e centri di ricerca, molto spesso rivolti alle amministrazioni, come afferma questo articolo dell'Observatory of Public Sector Innovation https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/blog/page/havewereachedpeak-toolkit.htm

5 Molte sono le agenzie e i centri di ricerca che erogano consulenze di design a governi e pubbliche amministrazioni, tra pionieri del campo citiamo il Mind Lab in Danimarca e l'Helsinki Design Lab in Finlandia.

Bibliografia

P. Ehn, Participation in Design Things, in Proceedings of the 10th Anniversary Conference on Participatory Design, acm, New York, 2008.

A. Fuad-Luke, Design Activism: Beautiful Strangeness for a Sustainable World 2009, Earthscan, London-Sterling, Virginia, 2009.

E. Manzini, Progettualità sociale e Politica, Working Paper per la conferenza "Progettualità sociale e Politica" organizzata da *che*Fare, Triennale di Milano, 19 ottobre 2018.

E. Manzini, Design, When Everybody Design, MIT Press, Cambridge, 2015.

A. Meroni, Creative Communities, Edizioni Poli.Design, Milano, 2007.

D. Selloni, Co-Design For Public-Interest Services, Springer International Publishing, 2017.

Transit, A Manifesto for Transformative Social Innovation, novembre 2018, https://tsimanifesto.org.

Ringraziamenti

Vogliamo cogliere l'occasione per ringraziare Triennale Milano
e tutti coloro che hanno partecipato al seminario:

Mattia Anzaldi / Associazione Sermais
Fabrizio Barbiero / Comune di Torino
Viviana Barucchelli / Falegnameria sociale
Francesca Bianchi / Università degli Studi di Siena
Vittorio Bugli / Regione Toscana
Tiziana Ciampolini / S-Nodi
Andrea Comollo / Action Aid
Paolo Cottino / KCity
Michele D'Alena / Fondazione per l'Innovazione Urbana
Annibale D'Elia / Comune di Milano
Roberto Di Puma / Moleskine Foundation
Elena Fabris / Associazione Bene Comune
Augusto Ferrari / Regione Piemonte
Giordana Ferri / Fondazione Housing sociale
Flora Forte
Francesco Franceschi / *che*Fare
Silvia Givone / Sociolab
Andra Lichtenstein / Ambasciata d'Italia a Berlino
Paolo Martini / Moby Dick
Rossella Maspoli / Politecnico di Torino
Erika Mattarella / Rete Case del Quartiere
Anna Meroni / Politecnico di Milano
Fabiana Musicco / Migrant Welcome
Ferioli Paola / Regione Lombardia
Emanuele Polizzi / Milano IN - innovare per includere
Gianfranco Presutti / Comune di Torino
Vittoria Pugliese / Action Aid
Mattia Rossi / Falegnameria sociale
Maria Sebregondi / Moleskine Foundation
Elisa Sommaruga / Moby Dick
Giuseppe Taffari / R&P Legal
Roberto Tognetti / Casa Bossi
Sergio Urbani / Fondazione Cariplo
Carlo Venegoni / Super - Il festival delle periferie di Milano
Valeria Verdolini / Università Milano Bicocca
Flaviano Zandonai / Euricse
Federico Zappini / ImpactHub Trentino

Il seminario è una collaborazione tra *che*Fare e DESIS Network.
Si è svolto il 19.10.18 presso Triennale Milano.

cheFare
cheFare è un'agenzia per la trasformazione culturale. Nasce nel 2012 con il Premio *che*Fare, il primo realizzato in Italia per progetti culturali innovativi. Nel corso di 3 edizioni il premio ha stanziato 350.000 euro complessivi per 5 progetti selezionati tra i 1.800 che sono stati presentati, votati online da 180.000 utenti e infine giudicati da una giuria di esperti nella produzione culturale.
Grazie a questa esperienza, *che*Fare è diventata una piattaforma che si occupa di mappare, connettere e sostenere le migliori esperienze dell'ecosistema culturale in Italia e all'estero. Con i nostri appuntamenti dal vivo e con il dibattito che stimoliamo sull'Almanacco - il nostro magazine online - uniamo policy makers, ricercatori, istituzioni culturali e attivisti dal basso. *che*Fare realizza attività pubbliche, camp, workshop e seminari in cui esperti e artisti sono coinvolti per aiutare grandi e piccole organizzazioni culturali ad affrontare sfide culturali e politiche sempre più grandi.

Polimi Desis Lab
Polimi Desis Lab, ha sede nel Dipartimento di Design del Politecnico di Milano.
Fa parte dell'associazione internazionale DESIS Network, un raggruppamento di università e scuole di design che si occupano di innovazione sociale.
Il Lab, che è tra i fondatori di questa rete, è composto da un gruppo di ricercatori che adottano un approccio strategico e sistemico al design, con un focus specifico sul design per i servizi orientato alla sostenibilità e all'attivismo progettuale.
Ha un background in service e product-service-system design e indaga il modo in cui il design può supportare e innescare l'innovazione sociale, coniugando creatività e capacità di visione con la capacità di impegnarsi in processi di co-design.

Triennale Milano
Triennale Milano è un'istituzione internazionale che riunisce i linguaggi della cultura contemporanea: design, moda, architettura, urbanistica, arti visive, new media, fotografia, performance, teatro, danza, musica. Un luogo di dialogo tra arte e progettazione, creatività e tecnologia, tradizione e innovazione.
Presenta i progetti dei principali architetti, designer, artisti italiani e internazionali; organizza mostre, incontri, conferenze, spettacoli; propone nuovi punti di vista su temi centrali della nostra società e del dibattito pubblico.
Triennale Milano presenta al suo interno un'ampia sala teatrale, con una programmazione internazionale e multidisciplinare. Ha una collezione permanente di design italiano, una biblioteca e archivio storico, un laboratorio di restauro specializzato sul contemporaneo. Inoltre, organizza ogni tre anni l'Esposizione Internazionale, uno dei più importanti eventi dedicati al design e all'architettura, ripreso nel 2016 dopo una pausa di vent'anni.
La XXII Triennale si svolge dal 1° marzo al 1° settembre 2019.
Dal 9 aprile 2019 Triennale Milano presenta, all'interno dei suoi spazi, il Museo Permanente del Design Italiano con l'obiettivo di promuovere e valorizzare la collezione permanente dell'istituzione che riunisce 1.600 oggetti tra i pezzi più iconici e rappresentativi del design italiano.
Triennale Milano ha sede a Milano nel Palazzo dell'Arte, costruito nel 1933 dall'architetto milanese Giovanni Muzio e progettato come un edificio modulare e flessibile, concepito per accogliere importanti manifestazioni e attività museali e teatrali.

Progettualità Sociale e Politiche
a cura di cheFare, 2019
ISBN: 9788894442106

T +39 393 864 58 32
M posta@che-fare.com
W www.che-fare.com
C.F. 97706570153

Sede legale e operativa
via Razza, 4
20124, Milano
Italia

ISBN: 9788894442106